

**A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA CULTURAL NA ESCOLHA DO IDE ADEQUADO NO  
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS. UMA VISÃO TEÓRICA**

**THE INFLUENCE OF CULTURAL DISTANCE WHEN CHOOSING A SUITABLE  
FOREIGN DIRECT INVESTMENT FOR THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF  
COMPANIES. A THEORETICAL OVERVIEW**

**LA INFLUENCIA DE LA DISTANCIA CULTURAL EN LA SELECCIÓN DEL IDE  
ADECUADO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.  
UNA VISIÓN TEÓRICA**

**Ivani Ferreira**

Mestre em Comercio Internacional pela Universidade de Vigo, Espanha.

E-mail: [ivaferreira@hotmail.com](mailto:ivaferreira@hotmail.com) (Brasil)

## A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA CULTURAL NA ESCOLHA DO IDE ADEQUADO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS. UMA VISÃO TEÓRICA

### RESUMO

O presente estudo trata de uma análise teórica sobre a influência que pode ter a distância cultural (DC) sobre o processo de internacionalização das empresas e o custo país que esta variável pode representar; comparando os argumentos da teoria dos custos de transação e a teoria das capacidades organizacionais, com a finalidade de determinar qual será o tipo de investimento estrangeiro direto (IDE) mais adequado, quando as empresas se dirigem a países culturalmente distantes. Dois tipos de estratégias de IDE serão abordados neste estudo: a filial de plena propriedade para empresas que querem expandir seus negócios em países culturalmente distantes, porém apresenta um risco mais baixo, e a IJV (International Joint Venture) para empresas que querem expandir seus negócios em países culturalmente distantes, porém apresenta maior risco para a empresa. A presente análise descreve duas posturas opostas que tratarão de conciliar-se através da inclusão de uma variável moderadora: o risco país. Desta forma buscaremos construir um modelo completo de análise, onde as teorias anteriores se complementam para explicar a atuação empresarial segundo diferentes cenários, nos quais as variáveis que intervêm são a distância cultural e o risco país, simultaneamente.

**Palavras-chave:** Investimento Direto no Exterior; *Joint Venture Internacional*; Filial de Plena Propriedade; Teoria dos Custos de Transação; Teoria das Capacidades Organizacionais.

## THE INFLUENCE OF CULTURAL DISTANCE WHEN CHOOSING A SUITABLE FOREIGN DIRECT INVESTMENT FOR THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF COMPANIES. A THEORETICAL OVERVIEW

### ABSTRACT

The present study is theoretical analysis on the influence that cultural distance (CD) may possess on the process of internationalization of companies, and country cost representing this variable; comparing the arguments of the transaction cost theory and the organizational capability theory, with the purpose of determining which form of foreign direct investment (FDI) is most appropriate when companies are directed to culturally distant countries. Two types of FDI strategies are discussed in this study: a WOS (Wholly Owned Subsidiary), for companies wishing to expand their business into culturally distant countries, but with a lower risk; and an IJV (International Joint Venture), for companies wishing to expand their business into culturally distant countries, but with a higher risk to the company. This study describes two opposing positions attempting to converge when a moderator variable is included: *country risk*. Thus, we shall look to build a thorough model of analysis, where the earlier theories are complemented to explain the entrepreneurial performance following various scenarios, in which the involved variables are, concurrently, the cultural distance and country risk.

**Keywords:** Foreign Direct Investment; International Joint Venture; Wholly Owned Subsidiary; Transaction Cost Theory; Organizational Capability Theory.

---

**LA INFLUENCIA DE LA DISTANCIA CULTURAL EN LA SELECCIÓN DEL IDE  
ADECUADO EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.  
UNA VISIÓN TEÓRICA**

**RESUMEN**

El presente estudio trata de un análisis teórico sobre la influencia que puede tener la distancia cultural (DC) sobre el proceso de internacionalización de las empresas y el costo país que esta variable puede representar; comparando los argumentos de la teoría de los costos de transacción y la teoría de las capacidades organizacionales, con la finalidad de determinar cuál será el tipo de inversión extranjera directa (IDE) más adecuado, cuando las empresas se dirigen a países culturalmente distantes. Dos tipos de estrategias de IDE serán abordados en este estudio: la filial de plena propiedad para empresas que quieren expandir sus negocios en países culturalmente distantes, sin embargo, presenta un riesgo más bajo, y la IJV (International Joint Venture) para empresas que quieren expandir sus negocios en países culturalmente distantes, sin embargo, presenta mayor riesgo para la empresa. El presente análisis describe dos posicionamientos opuestos que tratarán de conciliarse a través de la inserción de una variable moderadora: el riesgo país. De esta forma buscaremos construir un modelo completo de análisis, donde las teorías anteriores se complementan para explicar la actuación empresarial de acuerdo a diferentes escenarios, en los cuales las variables que intervienen son la distancia cultural y el riesgo país, simultáneamente.

**Palabras-clave:** Inversión Directa en el Exterior; *Joint Venture Internacional*; Filial de Plena Propiedad; Teoría de los Costos de Transacción; Teoría de las Capacidades Organizacionales.

## 1 INTRODUÇÃO

O vertiginoso processo de internacionalização da atividade econômica, que está tendo lugar nos últimos anos, trouxe consigo novos desafios às empresas que pretendem desenvolver suas atividades além das suas fronteiras. A globalização da competição, considerada uma das mais poderosas forças que afetam as empresas, acarreta mudanças significativas em sua gestão, exigindo que estas se posicionem de forma eficiente às novas condições do ambiente. As empresas que não atingem o mercado externo precisam competir com concorrentes internacionais por fatias do mercado interno, que outrora eram protegidos, ou buscarem a sua internacionalização, que pode ser considerada como “o processo de aumento de envolvimento nas operações internacionais” (Welch; Luostarinen, 1988). Entre estes desafios, a distância cultural (DC), determinada pelas diferenças nas características gerais do país de origem e do país destino, vem adquirindo uma notoriedade singular, uma vez que esta variável está diretamente ligada ao custo país que pode representar às empresas a escolha na forma de entrada no mercado exterior.

A entrada em um mercado exterior leva associadas consigo, decisões sobre o país de expansão, a sequência e a forma de entrada. Esta última decisão constitui um aspecto fundamental em marketing internacional (Bradley y Gannon, 2000) e implica em determinar a natureza estrutural das operações da empresa na nação de expansão (Osland, Taylor y Shaoming (2001), na medida em que as diferentes formas de entrada diferem do grau de controle da empresa sobre a operação externa, os recursos que serão comprometidos e os benefícios potenciais que serão obtidos (Bradley y Gannon, 2000). Formas de entrada como a exportação e a concessão de licenças associam-se a menores níveis de risco e controle sobre as estratégias de desenvolvimento da expansão. Por outro lado, formas de entrada que requerem um investimento estrangeiro direto (IDE) facilitam um maior controle, porém acarretam outros riscos adicionais (Taylor, Shaoming y Osland, 2000).

Crescer internacionalmente supõe para a empresa que se implica em tal processo, afrontar a denominada “desvantagem do estrangeiro”. Tal desvantagem se vê potenciada pela diversidade existente entre as nações origem e destino do processo, mais concretamente pela (DC) existente entre ambas. Tal e como mostra a exaustiva revisão literária sobre o tema, realizada por Harzing (2003), a influência que a DC exerce sobre os processos de internacionalização tem sido amplamente analisada por investigadores reunindo um exaustivo abanico de aspectos, entre eles o caminho de crescimento internacional, a escolha do mercado destino e a forma de implantar-se nos mesmos, entre outros aspectos. Segundo Shenkar (2001) o estudo sobre a eleição do denominado modo de entrada, desenvolveu-se a partir das premissas proporcionadas por diversos marcos

teóricos, sendo a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria das Capacidades Organizacionais as mais frequentes.

Um exemplo prático do “custo país” que a DC pode trazer às empresas: há aproximadamente quatro anos, uma grande multinacional brasileira se viu obrigada a fazer grandes investimentos em seu sistema de abatedouro de aves, depois da visita de um supervisor religioso dos seus clientes de países Islâmicos. A autoridade constatou que a empresa não seguia exatamente as regras do abate *Halal*, pois as aves não eram sacrificadas na posição correta, ou seja, não estavam com a face exatamente voltada para MECA no momento crucial. Não obstante, também constatou que devido a uma falha em uma das facas utilizadas para o abate, as quais devem fazer o corte em movimento de meia lua, em alguns casos as aves não morriam de um único golpe certo como manda as regras do ritual Islâmico. Este incidente parece colocar em manifesto a premissa de que: quando as diferenças culturais entre dois países são acentuadas, os custos das empresas que objetivam introduzir-se em países culturalmente distantes são significativamente mais elevados.

As diferenças culturais (DC's) se manifestam de diversas maneiras. A manifestação mais profunda da cultura é o conjunto de valores. Os valores são tendências gerais a preferir certos estados das coisas mais que outros. As DC's têm suas próprias pautas sobre o que é uma conduta aceitável ou não. E cada cultura tem métodos para fazer frente à violação de suas normas sociais. Por isso as organizações que atuam, ou pretendem atuar, de forma global devem em primeiro lugar aceitar a importância que têm os fatores culturais, e devem desenvolver estratégias para afrontar as barreiras culturais que irão encontrar, uma vez que estas podem incidir decisivamente no êxito ou fracasso da organização.

Não restam dúvidas de que a globalização tem influenciado significativamente nos costumes e valores, porém, de acordo com Child (2005) apesar de essa tendência ser muito forte, ela tem muitos opositores poderosos, pois ao mesmo tempo em que a globalização cresce, as pessoas estão ficando cada vez mais cientes da sua cultura e da sua identidade étnica, o que tem resultado no crescente movimento pelo seu reconhecimento. Frischtak (2000, *apud* ROCHA, 2003) afirma que a DC afeta singularmente as organizações de países diferentes, especialmente quando elas procuram formas cooperativas para internacionalizarem-se.

Dentro deste contexto, o presente artigo pretende analisar a verdadeira importância da DC no processo de internacionalização das empresas, desde duas perspectivas enfrentadas, a teoria dos custos de transação e a teoria das capacidades organizacionais. Da mesma forma, o estudo se propõe em apresentar um modelo capaz de guiar a tomada de decisões empresariais, em um cenário onde a distância cultural é elevada, e a relevância do fator “risco país” condiciona o investimento.

Justifica-se o interesse no assunto na medida em que a internacionalização de empresas tem atraído a atenção de pesquisadores, tornando-se alvo de debates acadêmicos ao longo dos anos. Esta pesquisa se configura como uma oportunidade de contribuir para aumentar o conhecimento do tema.

## 2 CONCEITOS

Ainda que a expressão “distância cultural” apareça frequentemente na literatura sobre internacionalização de empresas, não existe consenso na definição deste conceito. Hill *et al.* (1990) consideram que se trata “da distância percebida entre o país de origem e o estrangeiro, em termos de cultura, sistema econômico e práticas de negócios”. Em torno desta ideia vêm sendo empregadas outras expressões análogas como “distância psíquica” (Souza e Bradley, 2006; O`Grady e Lane, 1996), “distância geográfica” (Ojala e Tyrvaïnen, 2007; Terpstra e Yu, 1998) ou “distância geocultural” (Goodnow e Hanz, 1972).

Os economistas tradicionalmente consideraram a distância física como um elemento importante para encorajar ou desencorajar o comércio entre as nações, uma vez que este fator se encontrava direta e positivamente associado aos custos de transporte. Beckerman (1956) foi aparentemente o primeiro a utilizar o termo “distância psíquica” para fazer referência à distância percebida entre países e suas consequências para o comércio internacional. Beckerman observou que o comércio entre países não parecia ser determinado unicamente pela distância física existente, mas que outros fatores pareciam influenciar o fenômeno, entre os quais aspectos relacionados ao idioma e à cultura e contatos pessoais com fornecedores no exterior.

Não há dúvida, porém, de que o desenvolvimento do conceito de DC e o entendimento de seu papel no processo decisório de internacionalização da firma se devem aos pesquisadores nórdicos (Souza; Bradley, 2006). De acordo com a teoria do processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala, as empresas tenderiam a selecionar mercados percebidos como similares ao seu mercado doméstico em seus primeiros passos no processo de internacionalização. Mais tarde, à medida que adquirissem mais conhecimento e experiência com as operações internacionais, passariam a escolher mercados de maior distância cultural (Xu, 2006).

Os pesquisadores de Uppsala definiram esta distância como resultante de “fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações”, ou, de forma similar, como “o conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado” (Johanson; Vahlne, 1977).

Posteriormente, o construto foi definido por Ford (1984) como “a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem em razão de suas características nacionais distintas”, e por Evans, Treadgold e Mavondo (2000) como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios”. Estas diferenças incluiriam fatores legais, políticos e econômicos, estrutura do mercado e da indústria, práticas de negócios e idioma. Fletcher e Bohn (1998) argumentaram que, embora a distância psíquica inclua “outros aspectos além da cultura, baseia-se em percepções que são influenciadas, se não determinadas, pela cultura”. Kogut e Singh (1988), por exemplo, foram responsáveis pela ampla utilização do conceito de DC nos estudos sobre decisões de modo de entrada. Eles definiram distância cultural como “o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional”.

Dentro destas diferenças culturais entre o país de origem e o país destino cabe mencionar: o idioma, os valores sociais, o sistema político, a educação (Terpstra e Yu, 1998), a ética no trabalho, a estrutura social e as ideologias (Ekeledo e Sivakumar, 1998; Goodnow, 1985). Já para Minervini (1991), as seguintes variáveis transculturais precisam ser consideradas nas relações internacionais: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, *status*, cor. Ghemawat (2001) classifica as distâncias entre países em quatro dimensões (cultural, política, geográfica e econômica), para o autor a DC inclui as diferenças de linguagem, grupos étnicos, religião e normas sociais e discute como estas quatro distâncias afetam as organizações. Para o autor a DC inclui diferenças de língua, grupos étnicos, religiões e normas sociais. A distância política inclui a falta de laços coloniais, a falta de participação em associações monetárias ou políticas, hostilidades políticas, políticas governamentais e debilidades institucionais. A distância geográfica inclui estar fisicamente distante, a falta de fronteiras comuns, a falta de acesso marítimo ou fluvial, o tamanho do país, a debilidade dos sistemas de transportes e comunicações e as diferenças de clima. A distância econômica inclui as diferenças na renda dos consumidores e as diferenças no custo e qualidade dos recursos naturais, financeiros, humanos, infraestruturas, produtos entremeios e conhecimentos.

No entanto, a aproximação ao conceito de DC mais frequentemente utilizada na literatura está baseada nos trabalhos de Hofstede (1980 2001). Segundo o autor, se define cultura como “a programação mental coletiva que diferencia membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”; no caso da cultura nacional, tal grupo ou categoria faz referência a pessoas que compartilham

A Influência da Distância Cultural na Escolha do IDE Adequado no Processo de Internacionalização das empresas. Uma Visão Teórica.

um mesmo ambiente social e/ou nacional. Em sentido estrito o termo cultural é mais aplicável a sociedades que a nações; ainda que historicamente, muitas nações desenvolveram esquemas coletivos, que permitem aproximar orientações culturais agregadas. Em seus estudos, Hofstede define o termo dimensão cultural como um aspecto de uma cultura que pode ser medido em relação a outras culturas, identificando em um primeiro momento quatro dimensões básicas de cultura nacional (Hofstede, 1980): *distância ao poder*, *aversão à incerteza*, *individualismo e masculinidade*. Os primeiros trabalhos desenvolvidos por Hofstede agregavam informações relativas a estas quatro dimensões para aproximadamente 50 países; no entanto, posteriores ampliações do mesmo, permitiram incrementar a este numero até 82 países. Mais tarde um trabalho desenvolvido por Hofstede y Bond (1988) permitiu a identificação e medida de uma quinta dimensão, denominada *Orientação a longo prazo*, no entanto esta quinta dimensão foi medida para um reduzido numero de nações. O quadro abaixo demonstra a definição das dimensões de distância cultural identificadas por Hofstede.

Hofstede	Distância ao poder	Grau no qual uma sociedade aceita a distribuição desigual do poder em instituições (família, comunidade...) e organizações ou ambientes de trabalho.
	Aversão à incerteza	Grau no qual as pessoas que integram a sociedade, preferem controlar e conhecer as situações às quais se enfrentam e tentam evitar situações não estruturadas – novas, desconhecidas, surpreendentes.
	Individualismo	Grau no qual os indivíduos preferem atuar e sentirem-se reconhecidos de forma individual, frente a formar parte de um grupo ou coletivo.
	Masculinidade	Grau no qual prevalece na sociedade valores tradicionalmente associados ao rol masculino - competência, êxito, riqueza, ambição, orientação ao desempenho – sobre valores tradicionalmente ligados ao rol feminino – relações pessoais, solidariedade, qualidade de vida.
	Orientação a longo prazo	Grau no qual a sociedade valora os compromissos a longo prazo e aceita a realização de um esforço atual a troco de uma recompensa ou gratificação futura, frente à consecução de objetivos e recompensas de forma inédita.

**Quadro 1** - A aproximação Tradicional à Distância Cultural.

### 3 A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÕES E A DC COMO DETERMINANTES DO IDE

Em geral, os custos derivados da DC existentes entre o país de origem de uma empresa internacionalizada e o país destino do seu investimento, podem ser analisados à luz do marco da teoria dos custos de transação (Coase, 1937; Williamson, 1985). A teoria dos custos de transação, situada dentro da perspectiva contratual econômica, se ocupa da determinação do limite eficiente da empresa. Com esta finalidade, estuda os custos associados à utilização da empresa ou o mercado, como mecanismos de governo das transações. Seu propósito é buscar uma forma de gestão que possa minimizar os custos de realização e seguimento das transações. Estes custos podem manifestar-se “ex ante” ou “ex post”. Os custos *ex ante*, são dados pela identificação e contato das partes que intervêm na transação (custos de informação) e a redação das cláusulas e condições do contrato (custos de negociação). Os custos *ex post*, referem-se ao asseguramento do cumprimento do que foi acordado e a proteção frente às consequências negativas do seu não cumprimento (custos de garantia). A teoria dos custos de transação ressalta que em um contexto de racionalidade limitada e oportunismo dos agentes, as transações serão interiorizadas na empresa quando impliquem ativos específicos em condições de grande incerteza do ambiente, e com uma alta frequência da relação de intercâmbio. A gestão eficiente como fonte de competitividade da empresa é, portanto, o fundamento da teoria dos custos de transação. Esta eficiência depende em grande medida do logro de um equilíbrio entre o controle e o custo dos recursos comprometidos.

Alguns autores como Hennart e Reddy (1997), Rugman (1996) e Hill e Kim (1988), analisaram a importância da DC como um dos custos de transação da empresa multinacional. Para isso, partiram da ideia básica de que as DC's entre países supõem um maior custo para as multinacionais que desejam desenvolver seus negócios além-fronteiras. Neste sentido Davidson (1982, 1984) destaca que as empresas preferem entrar em mercados similares, já que isso facilita a transferência dos recursos necessários para desenvolver sua atividade; assegura a demanda do produto e reduz a incerteza. Deste modo, tudo parece indicar que a empresa multinacional, no momento de internacionalizar-se em países culturalmente distantes, optará pela interiorização das transações em filiais de plena propriedade. Do contrário, quando a empresa se dirige a mercados culturalmente próximos, parece que a opção mais eficiente são as formas de entrada de tipo contratual com um baixo compromisso de recursos.

Estas alternativas resultam congruentes com a lógica da teoria dos custos de transação, já que a DC parece elevar os custos, determinando a preferência pela internacionalização através de

filiais de plena propriedade. Em qualquer caso, na hora de valorar a forma mais eficiente de internacionalização de uma organização, é preciso ter em conta os custos de informação, negociação e garantia derivada da DC.

### **3.1 CUSTOS DE INFORMAÇÃO, NEGOCIAÇÃO E GARANTIA.**

Quanto aos custos de informação, parece lógico afirmar que quando aumenta a DC, a transferência de informações entre a empresa que deseja internacionalizar-se e o mercado, é mais custosa (Anderson e Gatignon, 1986). Erramili e Rao (1993) destacam também que em mercados culturalmente próximos o custo de adquirir informações é quase zero. Por esta razão, podemos dizer que a DC encarece a busca da informação, determinando que o mercado atue de forma imperfeita. No caso de aquisição de conhecimento tácito próprio de um país culturalmente diferente, o funcionamento do mercado é especialmente ineficiente. A experiência e o saber fazer, não são uma *commodity* facilmente acessível. A falta de conhecimento de um âmbito local determina que a empresa tenha que incorrer em maiores gastos de aquisição, interpretação e absorção da informação (Madhol, 1997). Nestas circunstâncias é necessário realizar uma maior inversão, e ainda assim, a transferência de informação não está garantida, já que o conhecimento local é um subproduto do desenvolvimento de atividades em uma indústria do país.

Como destacamos anteriormente, os custos de negociação são aqueles que se derivam da elaboração de acordos contratuais. Obviamente a negociação entre agentes culturalmente diferentes, incrementa os custos de operar no mercado onde a empresa pretende internacionalizar-se. Boyacigiller (1990) destaca que ao aumentar a DC, são mais frequentes os mal-entendidos e desacordos. Por ultimo, as empresas incorrem em *custos de garantia* para assegurar o cumprimento do acordado. Estes custos podem ver-se afetados pelo oportunismo que pode surgir entre os agentes econômicos que operam em mercados culturalmente distantes. Neste sentido, também se deve considerar que os custos de litigar em um país com um ordenamento jurídico distinto, são consideravelmente maiores.

### **3.2 RELAÇÕES ENTRE A DC E A ESPECIFICIDADE, RECORRÊNCIA E INCERTEZA.**

Como já destacamos anteriormente, a especificidade dos ativos, a incerteza do ambiente e a frequência da relação de intercâmbio, geram imperfeições no funcionamento do mercado que determinam a interiorização das transações na empresa. Neste sentido, resulta claro que a DC é um

fator que modula a especificidade e a incerteza das atividades de interiorização empresarial, incidindo diretamente sobre o custo da sua realização. Segundo Chen e Hennart (2002) à medida que aumenta a DC, se incrementa também a especificidade das transações, uma vez que a maneira com a qual as empresas se comunicam com os consumidores através dos “*mass media*” tende a ser culturalmente específica. A especificidade gera interdependência, inibe a adaptabilidade e incrementa a vulnerabilidade da empresa ao oportunismo, por isso a teoria dos custos de transação indica que no caso de ativos especializados, é racional optar por um nível mais alto de integração e controle. Por outro lado, as empresas que se dirigem a mercados culturalmente distantes, enfrentam à incerteza derivada da falta de familiaridade com um país concreto e com o custo de conseguir o consumo necessário. Os trabalhos de Contractor (1984), Anderson e Gatignon (1986) e Zhao, Luo e Suh (2004) destacam como em países nos quais existe um elevado risco, as empresas buscam um baixo compromisso de recursos. Concretamente, Anderson e Gatignon (1986) realizam uma distinção entre incerteza externa e interna. A incerteza externa está relacionada com a imprevisibilidade do ambiente externo no qual a empresa vai operar. Esta incerteza é habitualmente conhecida como risco país e pode manifestar-se como instabilidade política, ou flutuações econômicas que incrementam a necessidade de controle. A incerteza interna se refere à incapacidade da organização para valorar o rendimento de seus agentes. Desde esta perspectiva, considera-se que a DC é uma forma particular de incerteza interna, já que a empresa inversora se encontra com dificuldades na hora de valorar o comportamento dos seus sócios locais.

Como já se sabe, a ideia de recorrência implica a interação frequente e especializada entre os atores que geram uma dependência mútua. De forma geral, não é fácil determinar o efeito da DC sobre a recorrência das transações, porém cabe pensar que a reiteração das atividades pode ver-se reduzida em ocasiões, como consequência da desconfiança à gestão local de sócios estrangeiros de ambientes culturais diferentes. Não obstante, deve-se considerar que o desenvolvimento de uma atividade com caráter continuado dependerá dos propósitos da empresa. Desta forma, é possível observar como, desde a ótica da teoria dos custos de transação, a DC incrementa os custos da empresa até o ponto em que resulta mais apropriada a internalização das atividades no estrangeiro, ou descrito de outra forma, desenvolver a atividade através de modalidades que suponham a plena propriedade.

#### **4 A TEORIA DAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS COMO DETERMINANTE DO INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO**

A Teoria das Capacidades Organizacionais (Kogut e Zander, 1993; Madhok, 1997) tem suas raízes na Teoria dos Recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit Schoemaker, 1993), na Teoria do Comportamento Organizativo (Cyert e March, 1963) e na Teoria Evolutiva (Nelson e Winter, 1982). Seu objetivo de estudo se centra na problemática da transmissão de conhecimentos entre empresas localizadas em diferentes países, assim como na modalidade de entrada que deve utilizar para potenciar suas capacidades e, com isso, gerar valor. Segundo Madhok (1997), esta perspectiva se baseia nos supostos de racionalidade limitada e dota as rotinas organizativas de um papel central para determinar o comportamento da empresa (Cyert e March, 1963; Nelson e Winter, 1982; Winter, 1987). A empresa se concebe como um conjunto de recursos transferíveis e relativamente estáticos, que são transformados em capacidades através de processos dinâmicos e interativos específicos da empresa (Amit e Schoemaker, 1993).

Ao estudar esta teoria, deve-se considerar que a minimização dos custos de transação deixa de ser o eixo central da tomada de decisões. Agora a chave do raciocínio estará na expansão das capacidades da empresa (Kogut e Zander, 1992, 1993) com a finalidade de desenvolver seus conhecimentos e, desta forma, gerar valor. Por isso, a empresa deve fixar-se nos tipos de conhecimentos que necessitam para realizar as operações no estrangeiro de maneira exitosa e no tipo de conhecimentos que possui, desta forma o tipo de IDE a escolher será aquele que consiga maximizar o valor da empresa, através do ajuste do nível de conhecimentos requeridos. A respeito da DC, resulta observável que, segundo Kogut e Azander (1993), quando se transferem conhecimentos é preciso ter em conta as pessoas responsáveis de sua decodificação no país destino, de modo que quantas mais diferenças haja entre ambos os países a nível idiomático e social, maiores serão as probabilidades de que a transmissão não se realize de maneira exitosa. Ao mesmo tempo, Madhok (1997) argumenta que a aplicabilidade das capacidades organizativas em países com uma distância cultural elevada, se vê desgastada pela falta de conhecimentos específicos do mercado ao qual se dirigem. Desta forma, e segundo descreve explicitamente Sánchez Peinado (2004), quando existe uma elevada DC, as rotinas organizativas que são operativas no país de origem podem não sê-lo no país de destino. Isto impede a transferência de capacidades dentro da empresa (Xu, 2006; Madhok, 1997) e para prevenir o desgaste de valor, as empresas devem colaborar com as entidades locais do país estrangeiro, cujas rotinas estão mais bem adaptadas às condições locais (Erramilli ET al., 2002).

Desta forma, a teoria das capacidades organizacionais coloca em manifesto a necessidade de realizar uma análise entre as capacidades disponíveis e aquelas necessárias para o correto funcionamento do investimento no estrangeiro. Em relação à DC, se produz um desajuste pronunciado, já que as capacidades que possui a empresa no seu mercado de origem se vêm desgastadas ao dirigir-se a países culturalmente distintos, pelo que, deverá optar por um IDE que a provenha das capacidades que precisa para afrontar esta situação. Por isso, o tipo de modalidade de entrada que se considera preferível, desde esta perspectiva, é a que contempla a colaboração com um sócio local, ou seja, através de uma *joint venture* internacional (IJV).

## 5 UM ENFOQUE INTEGRADOR ENTRE A DC E O TIPO DE IDE

Nos apartados anteriores analisamos a incidência que tem a DC sobre a eleição do tipo de IDE, chegando a conclusões opostas segundo o enfoque teórico escolhido. No entanto, tal resultado não tem porque responder a uma oposição teórica onde somente uma das perspectivas responda corretamente ao comportamento empresarial. Desta forma, em ocasiões, as empresas podem seguir o comportamento descrito por uma das teorias e, ao mudar uma determinada situação, se modifica o sentido da decisão sobre a modalidade de entrada para seguir a orientação marcada pela outra teoria.

Neste artigo, se parte de um suposto de que deve haver um fator condicionante que tenha a capacidade de marcar um ponto de inflexão na tomada de decisões.

Este suposto fator condicionante foi analisado anteriormente por Agarwal (1994) o qual salienta que o motivo pelo qual as empresas podem eleger uma IJV em algumas ocasiões e, em outras, uma filial de plena propriedade, é a presença de variáveis moderadoras que alteram o resultado do investimento. No entanto, foram Brouthers e Brouthers (2001) quem deram suporte empírico ao que já havia tentado Agarwal (1994), demonstrando que através da interação da DC, com a variável moderadora do risco do investimento, o tipo de modalidade de entrada escolhida se via alterada. Trabalhos mais recentes como o de Quer *et al.* (2007) também analisam a forte relação que existe entre a DC e o risco país na hora de determinar a modalidade de entrada.

Portanto, é possível observar como vários autores trataram de explicar as contradições na relação da DC e da IJV, incluindo nas análises variáveis moderadoras, escolhendo majoritariamente aquelas que se relacionam com o risco do investimento no país estrangeiro, ou seja, o *risco país*. Para saber de que maneira vai incidir no efeito da DC sobre o tipo de IDE, é necessária uma análise prévia de como este fator afetará a empresa. Desta forma, na literatura destaca-se que quando as

empresas se dirigem a países caracterizados por um elevado risco país, buscam modalidades de entrada que permitam abandonar o país sem sofrer perdas substanciais (Hill et al., 1990:122; Pla Barber e León Darder, 2001), ou seja, buscam um baixo compromisso de recursos (Contractor, 1984; Anderson e Gatignon, 1986; Agarwal e Ramaswami, 1992; Kim e Hwan, 1992; Contractor e Kundu, 1998; Zhao et al., 2004).

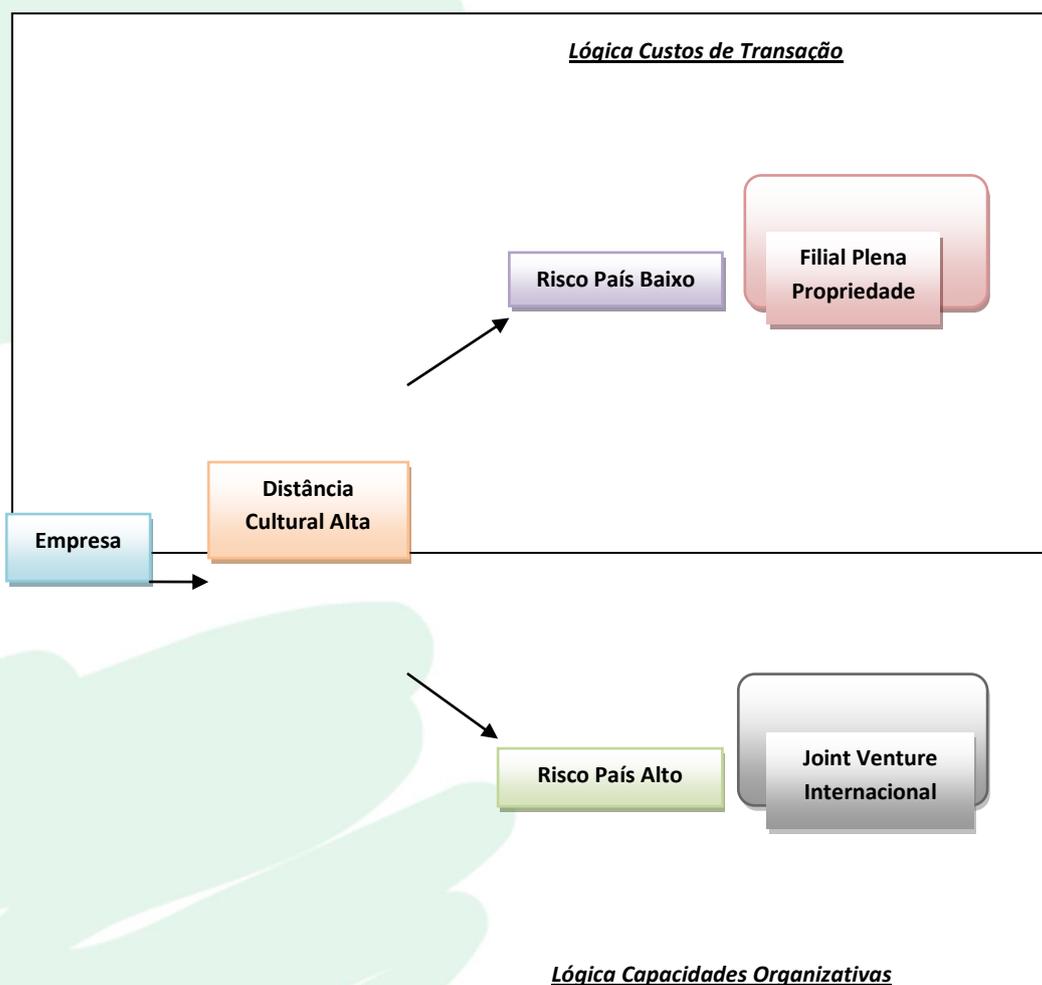
Dessa Maneira, quando as empresas se dirigem a países com um elevado risco país, se potencializarão as decisões de eleição da IJV, já que supõe um menor custo e dota a empresa de maior flexibilidade (Erramilly e Rao, 1990), ao mesmo tempo em que reduz os possíveis problemas com o governo e diminui o risco país de expropriação (Bradley, 1977; Gatignon e Anderson, 1988, Hill et al., 1990).

Sendo assim, é possível vislumbrar o efeito que tal variável moderadora terá na análise, já que quando as empresas se dirigem a países culturalmente distantes, onde o risco país seja baixo, a lógica de atuação será sustentada pela teoria dos custos de transação, ou seja:

*Proposição 1:* As empresas que se dirigem a países culturalmente distantes, porém com um baixo risco país, terão maior probabilidade de optar por uma filial de plena propriedade. No entanto, se o país ao que se dirija se caracterize por uma grande DC e, ao mesmo tempo, um elevado índice de risco país, o sentido da decisão mudará a favor da lógica mantida pela teoria das capacidades organizacionais. Desta forma, a elevada distância cultural e um elevado risco país, farão não só com que a transmissão das capacidades organizativas seja imperfeita, se não que ademais, o risco país associado ao investimento seja suficientemente elevado, como para que a empresa não tenha a capacidade suficiente para gestionar a incerteza associada ao país destino, pelo que, preferirá compartilhar o risco com um sócio local que maximize, ao mesmo tempo, as possibilidades de êxito do investimento. Portanto:

*Proposição 2:* As empresas que se dirigem a países culturalmente distantes, porém com um elevado índice de risco país, terão maior probabilidade de escolher uma IJV.

**Figura 1-** Influência da união entre a DC e o Risco País na escolha do tipo de IDE.



Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONCLUSÕES

No atual cenário econômico, caracterizado por uma globalização crescente, as empresas estão imersas em uma tendência crescente em direção à internacionalização. Este fenômeno, afeta tanto as grandes organizações quanto as de menor porte, já que o tamanho reduzido deixou de ser uma barreira para competir em mercados exteriores. Inclusive há empresas que desde o seu nascimento, são concebidas de forma global para atuarem tanto em mercados internacionais, quanto domésticos (Grabrielsson, 2005). É devido a este fenômeno que se origina a necessidade de estudar os fatores que influenciam a empresa na hora de entrar em novos mercados. Devido às novas correntes de investimentos diretos em países como China, Índia, Países Árabes..., é necessário

levantar uma nova incógnita que não aparece quando os investimentos somente se dirijam a países culturalmente próximos, dentro da América Latina ou Europa: “*como a distância cultural influencia no processo de internacionalização das empresas?*”.

Existem vários estudos que assumem que as DC's entre as organizações do país de origem e as do país receptor, são fatores determinantes na eleição da forma de expansão. O valor preciso que adquire a relação, no entanto, não é conclusiva segundo a literatura existente. A literatura tradicional sustenta que as empresas tratam de reduzir ao máximo os elevados custos de informação associados à incerteza de operar em países culturalmente desconhecidos, mediante busca de formas de colaboração (Erramilli, 1991; Kim y Hwang, 1992; Agarwal, 1994). Por outro lado, outros autores afirmam que as organizações, quando enfrentam culturas diferentes, preferem expandirem-se em propriedade e impor seus próprios métodos de gestão (Davidson, 1980). A teoria dos custos transacionais sugere que as duas visões estão corretas (Anderson y Gatignon, 1986).

Por esta razão, o presente estudo cobra especial relevância, onde juntando as teorias tradicionais de análise, como a teoria dos custos transacionais e a teoria das capacidades organizacionais, trata-se de criar um modelo explicativo que oriente as empresas sobre o tipo de IDE mais adequado segundo as características do país destino. Desta forma, se integra um modelo global das tendências que anteriormente pareciam enfrentadas pela carência de uma visão mais completa da realidade. Dentro das características gerais do país de destino, não só terá que analisar a DC, como se deve considerar conjuntamente a existência de uma variável que pode alterar as decisões, como o risco país. Dois tipos de IDE foram abordados neste estudo, a filial de plena propriedade: estratégia seguida por empresas que querem expandir seus negócios em países culturalmente distantes, porém que apresenta um risco mais baixo; e a IJV (International Joint Venture): estratégia também seguida por empresas que querem expandir seus negócios em países culturalmente distantes, porém apresenta maior risco para a empresa. Ambas as estratégias abordadas, são indicadas e, na maioria dos casos, adotadas, à medida que as empresas já tenham uma bagagem significativa em conhecimento e experiências em operações internacionais. Ou seja, a adoção de uma destas estratégias exige um momento certo para as empresas - a partir do momento em que elas atingem um grau mais avançado de amadurecimento em mercados internacionais - uma vez que este grau de amadurecimento é uma ferramenta chave para atenuar as diferenças culturais existentes e, pode inclusive, ser decisivo no sucesso da empresa em seu processo de internacionalização.

Portanto, o presente estudo se propõe em um modelo capaz de guiar a tomada de decisões empresariais, em um cenário onde a DC é elevada e a importância do risco país condiciona o investimento.

#### Cenário 1: a DC e o baixo risco país

A teoria dos custos de transação constitui um marco de análise útil para aquelas empresas que desejam internacionalizar suas atividades em mercados culturalmente distantes. Sua filosofia destaca como os mecanismos do mercado não são uma solução ótima para superar as dificuldades derivadas da disparidade de valores culturais entre o país de origem e o país destino do investimento (Almodóvar, 2007). Desta forma, a lógica dos custos de transação recomenda que quando a empresa se dirija a países culturalmente distantes, escolha modalidades que internalizem as operações, ou seja, filiais de plena propriedade. Isto se deve principalmente a que os custos de operar com países cujas pautas de funcionamento divergem amplamente das conhecidas pela empresa, são demasiadamente elevados. Este incremento de custos se deverá ao elevado consumo de tempo e recursos que destinaria a empresa, à recopilação de informação sobre possíveis provedores nos mercados locais, assim como o grande investimento destinado a desenvolver exitosamente o processo de negociações, e a garantia dos produtos intermédios que irão adquirir. Por isso, a internacionalização se apresenta como a melhor opção, se a relação que se pretende manter no mercado de destino está situada em um horizonte temporal de longo prazo. Sendo assim, a DC se considera como um elemento que determina a integração vertical de atividades, em prol de eliminar os possíveis contratemplos e futuras perdas por uma má gestão dos intercâmbios dos bens intermédios requeridos. As organizações logram, desta maneira, implantar seus métodos operativos sem restrições, ao tempo que garantem o bom funcionamento do abastecimento de *inputs* para operar no mercado destino.

Porém, esta perspectiva é aplicável somente quando o país de destino tem um risco país baixo, pois, ao contrário, a gestão da incerteza derivada da elevada DC, e do elevado risco de adversidades econômicas e políticas que repercutam na empresa, será excessivamente complexa.

Por isso, se apresenta a necessidade de estudar as pautas de comportamento em um segundo cenário onde as debilidades próprias das teorias dos custos de transação ficariam claras, pelo que se deve contemplar a lógica de atuação das empresas com um novo enfoque teórico: a teoria das capacidades organizativas.

Cenário 2: DC elevada e risco país alto

Como comentado anteriormente, a teoria dos custos de transação adoece de certas debilidades (Wang, 2007), como pode ser o simples fato de que a DC não tem porque ser considerada invariavelmente como um custo de transação. O fato de ser estrangeiro pode permitir ser diferente e romper as regras da cultura local. A empresa poderia operar desta forma, de modo não convencional e a DC poderia converter-se em uma fonte de vantagem competitiva. Por isso é necessário considerar uma lógica teórica alternativa que contemple à anterior, já que, como a direção estratégica destaca, as diferentes situações determinarão as pautas de atuação necessárias para conseguir o objetivo final das empresas, gerar valor. Neste novo cenário, a situação será diferente e a empresa deverá adequar-se para conseguir um aumento no seu valor empresarial. Sendo assim, segundo a teoria das capacidades organizacionais, a transferência dos conhecimentos e das rotinas organizativas da empresa, se faz parcialmente inviável, já que o novo ambiente desgasta sua implantação (Xu, 2006).

Para compensar este contratempo, a empresa necessitaria elevar o montante do investimento no estrangeiro, com o fim de analisar os motivos pelos quais não se adaptam plenamente às rotinas originais e, ao mesmo tempo, exigiria uma maior necessidade de tempo para a correta implantação. Se o ambiente adoece de um elevado risco país, o maior compromisso de recursos, por parte da empresa, não será a opção mais adequada, já que a empresa enfrentará uma incerteza demasiadamente complexa de gestionar (Rothaermel et al., 2006).

Nestes casos, a lógica das capacidades organizativas conduz às alternativas que minimizam o risco da empresa no país destino, ao tempo que sanam o problema da implantação das rotinas organizacionais. Por esta razão, a colaboração com seu sócio local será a opção mais adequada para solucionar ambos os problemas.

A escolha de uma IJV em países com uma elevada DC e um elevado risco país, será útil em dois sentidos. Por um lado, se logrará reduzir as DC's, graças aos conhecimentos aportados pelo sócio local e, com sua colaboração, será possível implantar novas rotinas organizacionais adaptadas ao país de destino. Por outro lado, o risco do investimento diminuirá devido ao menor compromisso de recursos no estrangeiro, ao tempo que diminuirá o risco de ações legais contra a empresa pelo fato de ser estrangeira. No caso de colaborar com uma empresa local, automaticamente se vale da proteção que isso lhe confere, como, por exemplo, o menor risco de expropriação. Por tudo isso o modelo específico de análise sobre a influência da distância cultural no tipo de IDE a ser escolhido, se apresenta como uma ferramenta útil para a tomada de decisões da empresa. Isto se deve ao

completo estudo que se faz das duas principais teorias que explicam as pautas do comportamento empresarial, assim como a visão integradora das atuais necessidades dos diretores que se dirigem aos mais diversos países. Desta forma se completa uma lacuna existente na literatura relacionada à como devem atuar os empresários no momento de realizar investimentos em países culturalmente distantes em função do risco país. Esta nova perspectiva reúne as aportações da teoria dos custos de transação e da teoria das capacidades organizativas.

## REFERÊNCIAS

- Agarwal, S. (1994): «Socio-Cultural Distance and the Choice of Joint Venture: A Contingency Perspective». *Journal of International Marketing*, vol. 2, nº 2, pp. 63-80.
- Agarwal, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992): «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 1-27.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 33-46.
- Anderson, E.; Gatignon, H. (1986): «Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions». *Journal of International Business Studies*, vol. 17, nº 3, pp.1-26.
- Barney, J.B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Beckerman, W. (1956) «Distance and the pattern of intra-European trade». *The Review of Economics and Statistics*, v. 28, p. 31-40.  
<http://dx.doi.org/10.2307/1925556>
- Boyacigiller, N. (1990): «The Role of Expatriates in the Management of Independence, Complexity and Risk in Multinational Corporations». *Journal of International Business Studies*, vol. 21, nº 3, pp. 357-381.
- Bradley, D. (1977): «Managing Against Expropriation». *Harvard Business Review*, vol. 55, nº 4, pp. 75-83.

A Influência da Distância Cultural na Escolha do IDE Adequado no Processo de Internacionalização das empresas. Uma Visão Teórica.

---

- Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. (2001): «Explaining the National Cultural Distance Paradox ». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 1, pp. 177-189.
- Buckley, P.J.; Casson, M.C. (1976): *The Future of Multinational Enterprise*. Holmes and Meyer, New York.
- Chen, S.F.S.; Hennart, J.F. (2002): «Japanese Investors' Choice of Joint Ventures versus Wholly-Owned Subsidiaries in the US: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 1, pp. 1-18.
- Child, J. (2005): «Organization: contemporary principles and practice». Blackwell Publishing.
- Coase, R. (1937): «The Theory of the Firm». *Económica*, vol. 4, pp. 386-405.
- Contractor, F. J. (1984): «Choosing Between Direct Investment and Licensing: Theoretical considerations and Empirical Tests». *Journal of International Business Studies*, 15.P. 167- 188.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490501>
- Contractor, F.J.; Kundu, S.K. (1998): «Modal Choice in a World of Alliances: Analysing Organizational Forms in the International Hotel Sector». *Journal of International Business Review*, vol. 29, nº 2, pp. 325-358.
- Davidson, W. H. (1980): The Location of Foreign Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*. 11 (Fall), pp. 9-22.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490602>
- Davison, W. H. (1982): *Global Strategic Management*. New York. John Wiley and Sons.
- Erramilli, M.K.; Agarwal, S.; DEV, C.S. (2002): «Choice between non-equity entry modes: an organizational Capability Perspective». *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 223-242.
- Erramilli, M.K.; Rao, C.P. (1990): «Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge». *Management International Review*, vol. 30, nº 2, pp. 135-150.
- Evans, J.; Treadgold, A.; Mavondo, F. T. (2009). «Explaining export development through psychic distance». *International Marketing Review*, v. 17, n. 2, p. 164-168.  
<http://dx.doi.org/10.1108/02651330010322688>
- Fletcher, R.; BOHN, R. (1998). «The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm». *Journal of Global Marketing*, v. 12, n. 2, p. 47-68.  
[http://dx.doi.org/10.1300/J042v12n02\\_04](http://dx.doi.org/10.1300/J042v12n02_04)

- Ford, D. (1984). «*Buyer/seller relationships in international industrial markets*». *Industrial Marketing Management*, v. 13, n. 2, p. 101-13.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(84\)90041-5](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(84)90041-5)
- Gabrielsson, M.(2005). «*Globalization, Internationalization and Born Global*». Finland.
- Gatignon, H.; Anderson, E. (1988): «The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation». *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, nº 2, pp. 304-336.
- Ghemawat, P. (2000): «*A estratégia e o cenário dos negócios*». Porto Alegre: Editora Bookman.
- Grant, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*, nº 33, pp.114-135.
- Hill, C.W.L.; KIM, W.C. (1988): «Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model». *Strategic Management Journal*, vol. 9 (Special Issue), pp. 93-104.  
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090710>
- Hofstede, G. (1980). «*Culture's consequences: international differences in work related values*». Beverly Hills: Sage, 1980.
- Hofstede, G. (2006): «What did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds Versus Respondents' Minds», *Journal of International Business Studies*, 37, 882-896.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>
- Kogut, B.; Zander, U. (1993): «Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation». *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 4, pp. 625-646.
- Johanson, J.; Vahlne, J. E., (1977). «The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kogut, B.; Singh, H. (1988) «*The effect of national culture on the choice of entry mode*». *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 411-432.  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Madhok, A. (1997): «Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm». *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 39-61.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.

A Influência da Distância Cultural na Escolha do IDE Adequado no Processo de  
Internacionalização das empresas. Uma Visão Teórica.

---

- Peteraf, M.A. (1993): «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View». *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- Pla Barber, J.; León Darder, F. (2001): «Modos de Entrada en la Internacionalización de la Industria Hotelera Española. Una Aproximación Empírica». XII Congreso Nacional de ACEDE, Palma de Mallorca.
- Rugman, A.M. (1986): «New Theories of the Multinational Enterprise: An assessment of Internalization Theory». *Bulletin of Economic Research*. vol. 38, nº 2, pp. 101-118.
- Rugman, A.M.; Verbeke, A. (2003): «Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives ». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nº 2, pp. 125-137.
- Sánchez Peinado, P. (2004): «Internacionalización De Los Servicios: Propuesta De Un Modelo De Dos Niveles De Análisis Para La Elección De Los Modos De Entrada». Congreso de ACEDE 2004, Murcia.
- Shenkar, O. (2001): «Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences», *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-535  
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490982>
- Sousa, C.; Bradley, F. (2006): «Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?». *Journal of International Marketing*, vol. 14, nº 1, pp. 49-70.
- Terpstra, V.; Yu, C.M. (1988): «Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies ». *Journal of International Business Review*, vol. 19, nº 1, pp. 33-46.
- Wang, Y. (2007): «Managerial Choice between Equity Joint Ventures and Contractual Joint Ventures in China: A Critical Test of Transaction Cost Economics and Resource-Based View». *Asian Business & Management*, vol. 6, nº 4; pp. 355-376.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Winter, S. (1987): «Knowledge and Competence as Strategic Assts». En TEECE, D.J. (Eds.) *The Competitive Challenge: Strategies for industrial Innovation and Renewal*. Ballinger, Cambridge. (pp. 159-184).
- Xu, S. (2006): «Entry Mode Revisited: An Exploration- Exploitation Perspective». *American Marketing Association. Conference Proceedings*, vol. 17, pp. 50-52

---

**Recebido: 10/01/2011**

**Aprovado: 20/03/2011**