

## **DISTÂNCIA CULTURAL E EXPATRIAÇÃO JAPONESA NA AMÉRICA LATINA** *CULTURAL DISTANCE AND JAPANESE EXPATRIATION IN LATIN AMERICA*

### **Márcia Zabdiele Moreira**

Professora adjunta do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuariais e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza (CE), Brasil.

Data de recebimento: 29-01-2016

Data de aceite: 12-12-2017

### **Mário Henrique Ogasavara**

Professor titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo (SP), Brasil.

## **RESUMO**

A designação de pessoas para atuarem nas subsidiárias estrangeiras das empresas multinacionais é influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos às organizações. O estudo teve como objetivo analisar a relação entre a distância cultural e a estratégia de expatriação das empresas multinacionais japonesas na América Latina. Realizou-se estudo quantitativo por meio de dados secundários obtidos a partir de análises da base de dados *Japanese overseas investments by country*. Foram analisados os anos de 2006 a 2012, tratando-se, portanto, de estudo longitudinal. O tratamento dos dados foi feito por meio de regressão múltipla. Constatou-se que há relação inversa e significativa entre expatriação e distância cultural e relação direta e significativa entre expatriação e indústria da subsidiária e tamanho da subsidiária. Concluiu-se que as empresas multinacionais consideram a distância cultural na decisão de expatriação, expatriando mais quanto menor a distância cultural entre os países.

**Palavras-chave:** Estratégia de expatriação; distância cultural; subsidiárias estrangeiras; Japão; América Latina.

## **ABSTRACT**

The assignment of expatriates to work in the foreign subsidiaries of multinational enterprises is influenced by intrinsic and extrinsic factors to organizations. The study aimed to analyze the relationship between cultural distance and expatriate strategy of Japanese multinational enterprises in Latin America. We conducted quantitative study using secondary data obtained in the analyzes of the database Japanese Overseas Investments by Country. The period of 2006 to 2012 was analyzed, configuring a longitudinal study. The data analysis was done using multiple regression. It was found that there is an inverse and significant relationship between expatriation and cultural distance and a direct and significant relationship between expatriation and subsidiary industry and also the size of the subsidiary. It concludes that multinational companies consider the cultural distance in the decision of expatriation assigning more expatriates to subsidiaries with smaller cultural distance between countries.

**Keywords:** Strategy of expatriation; cultural distance; foreign subsidiaries; Japan; Latin America.

### **Endereço dos autores:**

Márcia Zabdiele Moreira  
marciazabdiele@ufc.br

Mário Henrique Ogasavara  
mario.ogasavara@espm.br

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas multinacionais (MNE) são organizações tipicamente formadas por uma matriz (*headquarter*) e uma ou mais subsidiárias dispersas geograficamente e possuem parceiros locais nos países hospedeiros para serem seus suportes e contribuírem na sua atuação em mercados estrangeiros (GREWAL et al., 2013). Conforme afirmativa de Feinberg e Gupta (2009), as subsidiárias se diferenciam das franquias, pois são pertencentes às empresas multinacionais por meio do controle acionário ou outro modo de ligação.

A expansão das MNE no mercado internacional está relacionada com o envolvimento das pessoas de nível estratégico da organização (LIMA, 2016). Desse modo, no processo de internacionalização é preciso determinar como é realizada a designação de pessoas para os cargos de gestão das novas subsidiárias que estão sendo instaladas em outros países.

Nesse sentido, as MNE têm a opção de designar para gestão da subsidiária estrangeira, expatriados do país de origem da empresa matriz, expatriados de terceiros países (não são cidadãos nem do país de origem da matriz, nem do país hospedeiro da subsidiária) ou gestores do país hospedeiro (COLAKOGLU; TARIQUE; CALIGIURI, 2009). O foco desta pesquisa consistiu em analisar o processo de transferência internacional do expatriado que sai do seu país de origem com o suporte de uma empresa multinacional para atender às demandas de gestão internacional da organização.

O estudo da Estratégia de Expatriação é relevante, pois mesmo que as empresas multinacionais tenham se dedicado para desenvolver as melhores estratégias de marketing internacional, o melhor *design* e qualidade do produto, se elas não se comprometerem a dar condições de adaptação às pessoas no novo cenário internacional, que inclui aspectos como cultura e desafios organizacionais internacionais, poderão pôr em risco os investimentos feitos para a internacionalização.

A estratégia de expatriação está relacionada à decisão de designação de pessoas para atender às demandas internacionais da empresa e envolve elementos como: custo da expatriação para a empresa e para o expatriado; ajustamento intercultural do expatriado; definição de como a empresa pretende exercer o controle da subsidiária estrangeira; transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária; distância e aspectos institucionais; distância e aspectos culturais; e como esses elementos afetam a performance da empresa em sua totalidade.

Também se destaca que as falhas nas designações internacionais representam custos substanciais tanto para as corporações e seus expatriados (ASHAMALLA, 1998), como para os gestores locais e as subsidiárias estrangeiras. Há fontes de erros que podem ocasionar em prejuízos para todos os envolvidos no processo de expatriação, como negligenciar as diferenças culturais e institucionais e consequentes necessidades dos expatriados para se ajustar às especificidades desses diversos contextos.

Ao se constatar a importância dos expatriados na atuação internacional e na implementação das estratégias das empresas multinacionais, esse estudo orientou-se pelo seguinte questionamento de pesquisa: *Como a distância cultural entre o país de origem da MNE e o país hospedeiro das subsidiárias estrangeiras influencia a decisão de expatriação das MNE?*

O objetivo foi analisar a relação entre distância cultural e estratégia de expatriação das multinacionais, usando como objeto de estudo as subsidiárias de empresas japonesas na América Latina. Tratou-se de estudo quantitativo que utilizou dados secundários, obtidos a partir das análises das bases de dados *Kaigai Shinshutsu Kigyō Souran – Kuni Betsu (Japanese overseas investments – by country)*, uma publicação da empresa Toyo Keizai.

Foram identificados os seguintes *gaps* na literatura: utilização limitada do termo Estratégia de Expatriação; realização apenas de estudos

transversais relacionando expatriação e demais teorias; falta de estudos especificamente na América Latina; o ano mais recente analisado da base de dados da Toyo Keizai data do relatório de 2008; pouca evidência empírica para identificar como os níveis da gestão de expatriação são determinados nas subsidiárias das MNE.

Este estudo deu relevância ao tema estratégia de expatriação. Além disso, teve o diferencial de ser realizado por meio de dados em painel, pois a natureza abrangente e longitudinal dos dados, na definição do perfil evolutivo das subsidiárias estrangeiras, teve uma capacidade única para resolver as questões complexas que foram levantadas neste estudo.

Com a constatação da evolução do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) japonês no mercado internacional, no período de 1996 a 2011, delimitou-se como *locus* de análise a América Latina, que foi pouco analisada nesses estudos, mas que se situa entre os principais continentes receptores. O IDE japonês destinado à América Latina tem valor muito próximo ao destinado à América do Norte (JETRO, 2013). Trata-se, portanto, de uma abordagem diferenciada do estudo das práticas de expatriação e de mais uma contribuição desta pesquisa.

A revisão da literatura foi realizada de maneira crítica, no intuito de elaborar proposições e levantar uma discussão sobre os determinantes da decisão das empresas multinacionais na designação de recursos humanos para a expansão global e gerenciamento das subsidiárias estrangeiras. Isto permite verificar como as empresas determinam quais pessoas irão representá-las nas designações internacionais, se serão os expatriados ou os gestores locais.

O estudo está estruturado da seguinte forma: introdução com a apresentação da pesquisa; capítulo 2 abordando a distância cultural; capítulo 3 com a metodologia; capítulo 4 com a apresentação das discussões e resultados da pesquisa; seguidos das considerações finais e referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A decisão da empresa de buscar inserção internacional e conquista de mercado estrangeiro requer o apoio de pessoal qualificado para operacionalizar os planejamentos da organização. Para isso, é preciso pensar em que tipos de treinamentos, saberes e orientações os gestores precisarão receber, para estarem aptos para atuação no mercado internacional.

De acordo com Van Oudenhoven, Van Der Zee e Van Kooten (2001), no ambiente de negócios globalizado do século XXI, o trabalho de executivo tomará uma orientação cada vez mais internacional, por isso, os empregados têm que estar aptos a atuar entre diferentes culturas.

O referencial teórico deste estudo foi construído a partir dos conceitos relacionados à expatriação e ajustamento intercultural, bem como a origem e conceito da distância cultural e sua influência na estratégia de expatriação das empresas multinacionais.

### 2.1. Expatriação e ajustamento intercultural

A definição de expatriado pode ser resumida como aquela pessoa que opta por viver no exterior, mas não chega a imigrar. Isso, por sua vez, aponta para uma movimentação internacional não permanente, que não busca a plena integração na nova cultura (EROGUL; RAHMAN, 2017).

Machado e Strehlau (2008) explicam que as dificuldades enfrentadas pelas empresas multinacionais em suas movimentações globais mostram que a racionalidade econômica e a lógica da competição, inerentes ao processo de internacionalização, são insuficientes para lidar com a complexidade do mundo real. Além disso, variáveis socioculturais e históricas colocam o homem como um elemento de enfrentamento desta racionalidade, forçando as organizações a adotar alternativas mais adaptáveis ao ser humano.

Expatriados trabalham em um ambiente pouco conhecido, não familiar e interagem com outros indivíduos de diferentes culturas. A inabilidade do expatriado para se ajustar ao novo cenário está entre as principais razões de seu retorno prematuro (JENKINS; MOCKAITIS, 2010). Há também a inabilidade de sua família, podendo afetar o desempenho do expatriado e o sucesso da expatriação (NAEEM; NADEEM; KHAN, 2016).

Assim como o processo de expatriação depende da adaptação do expatriado a um ambiente e a contextos de trabalho diferentes, isso também ocorre na fase de repatriamento do profissional, sendo necessário que o profissional passe, do mesmo modo, por um processo de ajuste intercultural (SULAYMONOV, 2017).

As principais correntes teóricas sobre expatriação foram propostas por Nunes, Vasconcelos e Jaussad (2008). São elas:

- a) Corrente do poder: os expatriados, ao chegarem às organizações nos novos países, são expostos a joguetes de poder, interesses e influências diversas (CROZIER; FRIEDBERG, 1977). Além disso, o expatriado pode escolher tentar romper com o sistema já existente, o que implicaria em um maior dispêndio de energia e esforço, pois ao se quebrar a estrutura antiga, os novos espaços de poder seriam disputados por todos envolvidos no jogo, estando o expatriado agora não apenas na “obrigação” individual de formar alianças e sim fazendo parte de uma ação coletiva geradora de mudanças, envolvendo renegociação de novos espaços de poder (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAD, 2008);
- b) Corrente da cultura: o sucesso do expatriado está condicionado à sua compreensão e adaptação ao novo ambiente cultural. Ou seja, se entendermos o que estimula as pessoas dentro da organização, abrem-se os caminhos para a ação (CARVALHO

FILHO et al., 2016). Os expatriados tendem a internalizar a cultura estrangeira, mesmo que superficialmente, de forma a serem aceitos no novo grupo em que estão se inserindo e sobreviverem com êxito ao processo da expatriação (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAD, 2008);

- c) Corrente psicodinâmica: representada pela curva em “U” de adaptação intercultural proposta por Black e Mendenhall (1990) que classificam em 4 níveis os graus de adaptação dos expatriados: lua de mel, choque cultural, adaptação e domínio. Esse modelo não assume posição conformista quanto ao seu *status quo*, existindo numa contínua invenção e reinvenção de si mesmo, redefinindo novas formas de organização, relação entre os indivíduos, grupos de empresas e sociedade (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAD, 2008).

Não faz mais sentido falar em adaptação cultural, como os estudos hegemônicos sobre expatriação têm tratado. Uma ação emancipatória de adaptação intercultural na expatriação seria aquela que, se apoiando nos pilares da igualdade e da diferença (MACHADO; TEIXEIRA, 2016), não buscaria uma adaptação cultural subordinadora do expatriado, mas sim o reconhecimento recíproco e a disponibilidade para enriquecimento mútuo entre várias culturas que partilham um dado espaço cultural (Idem, 2015a). Com isso, há a necessidade de compreender melhor as questões culturais por meio da distância cultural, a qual é tratada a seguir.

## 2.2. Distância Cultural

A cultura de um país tem uma influência forte sobre a formação das crenças, valores, pressupostos e cognição dos seus habitantes. Conseqüentemente, a cultura nacional afeta significativamente as atitudes e decisões dos gestores (HOFSTEDE, 2001).

Nesse sentido, para competir na arena global, as empresas multinacionais devem desenvolver configurações de recursos humanos que levem em consideração diferentes culturas, tradições e sistemas educacionais. Isso se deve ao fato de essas escolhas estratégicas afetarem o desenvolvimento de recursos humanos internacionais e incluírem aspectos como a decisão do uso de gestores expatriados, sistemas de controle gerencial e a formação de alianças estratégicas (BEAMISH; INKPEN, 1998).

Do ponto de vista da cultura organizacional, percebe-se que as empresas buscam por culturas globais, homogeneizadoras, entretanto, trazem também a preocupação com a necessidade de fazer uma gestão da diversidade cultural, pois assim como num sentido mais amplo da vida social, coloca-se diante das organizações, cada vez mais, um imperativo intercultural (MACHADO; TEIXEIRA, 2015b).

A distância cultural ou a diferença entre as culturas hospedeira e familiar têm sido usadas como um fator explicativo também sobre a performance global (CLAUS; HAND, 2009). Por isso, faz-se necessário compreender como a distância cultural pode afetar a designação de expatriados e sua performance, além do desempenho organizacional.

O conceito de distância psíquica foi primeiramente desenvolvido por Beckerman (1956) em seu estudo sobre o efeito da distância nos padrões de negócios. A distância psíquica é definida por Johanson e Vahlne (1977) como a soma de fatores que obstam o fluxo de informações do mercado estrangeiro. Como exemplo, há as diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

Kogut e Singh (1988) conceituam distância psíquica como o grau de incerteza da firma com as características do mercado estrangeiro. Desse modo, a distância psíquica seria influenciada pelas diferenças culturais e idiomáticas entre o país de origem e o país alvo.

Diferenças nas práticas e valores gerenciais têm sido encontradas entre nações, como explica

Hofstede (1980). A distância cultural é também a fonte de choque cultural experimentada pelos expatriados em relação ao ajustamento à cultura do país hospedeiro e choque cultural reverso no momento da repatriação (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992).

Freitas (2000, p. 12) apresenta alguns desafios em relação à distância cultural entre os países, para as equipes de trabalho que atuam em localidades diversas:

O novo universo organizacional exige a convivência de equipes multidisciplinares, com formação sempre em andamento, detentora de competências raras, com grande mobilidade geográfica e grande potencial de adaptação. A adaptação cultural é uma das mais árduas exigidas ao ser humano e um dos grandes desafios hoje enfrentados pelas empresas.

Conflitos culturais são parte do trabalho diário de um número crescente de funcionários e gestores à medida que as empresas aumentam suas trocas no mercado global, não apenas de produtos, mas também de força de trabalho e de conhecimento (GERTSEN; SODERBERG, 2010).

Hofstede (1980) verificou que as diferenças culturais entre os países se referem a quatro dimensões e que, posteriormente, foi acrescentada a quinta: evitar a incerteza; individualismo; tolerância a distância do poder; masculinidade/feminilidade; orientação a longo prazo versus a curto prazo (Idem, 2001).

Com essas dimensões, o autor criou escalas que contemplam a distância cultural entre os países. Kogut e Singh (1988) explicam que os índices de Hofstede (1980) podem ser criticados por uma série de motivos, principalmente no que se refere à definição das dimensões e à forma de construção da escala. Contudo, também têm características fortes, como o tamanho da amostra e sua ênfase em atitudes relacionadas ao ambiente de trabalho.

A distância cultural desta pesquisa foi orientada pelas dimensões culturais de Hofstede (1980,

2001), as quais foram aprimoradas por Kogut e Singh (1988) com a construção de indicadores para o cálculo da distância cultural entre os países, por meio de uma escala cultural, conforme fórmula apresentada a seguir.

	4	
CD <sub>j</sub> =	$\sum$	$\{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$
	$i = 1$	

Na fórmula,  $I_{ij}$  refere-se ao índice “i” da dimensão cultural em relação ao país “j”.  $V_i$  corresponde à variância do índice da dimensão “i”, “u” indica, no caso da fórmula original, os Estados Unidos, mas no caso desta pesquisa, indica o Japão. Desse modo, CD<sub>j</sub> é a diferença cultural do país “j” para o Japão.

Gertsen e Soderberg (2010) sugerem que a aprendizagem cultural, compreendida como inteligência cultural, deveria ser enfatizada, tanto no nível individual, como no nível organizacional, em que as empresas treinam seus empregados para lidarem com a complexidade cultural do mercado global.

Quando um parceiro de negócios busca conhecer melhor e ajustar-se à cultura local do país hospedeiro, isso é visto pelo parceiro local como uma atitude de cuidado e respeito pela cultura de seu país, dado que a adaptação cultural não é fácil e é sempre acompanhada de esforço substancial (LIN, 2004).

O gestor local é possuidor de inteligência cultural do país hospedeiro, mas tende a não ter tanto conhecimento da cultura do país da empresa matriz. O contrário ocorre com o gestor expatriado. Porém, este tem mais conhecimento sobre o alinhamento estratégico da empresa matriz e isso lhe dá uma condição de vantagem em relação ao gestor local.

Widmier, Brouthers e Beamish (2008) explicam que quanto menor a distância cultural entre o país de origem e o país hospedeiro, maior a proporção de expatriados em novas subsidiárias estrangeiras. Para os autores, isso pode ser explicado devido aos

expatriados entenderem pouco do mercado e da cultura local, aumentando as chances de gerarem erros custosos. Isso pode justificar a relação inversa entre distância cultural e proporção de expatriados utilizados pelas empresas multinacionais.

Gong (2003), entretanto, constatou empiricamente que a distância cultural está positivamente relacionada à proporção de expatriados do país de origem da empresa matriz em subsidiárias estrangeiras, e a probabilidade de designar como CEO da subsidiária um expatriado do país de origem da matriz. Esse resultado contraria a pesquisa de Widmier, Brouthers e Beamish (2008).

Boyacigiller (1990) também identificou em seu estudo que o percentual de expatriados utilizado nas subsidiárias estrangeiras cresce com o aumento da distância cultural, concordando com Gong (2003). Essas contradições alertaram para a necessidade de se realizar mais pesquisas relacionando os temas expatriação e distância cultural e também geraram alguns questionamentos.

Wilkinson et al. (2008) testaram uma hipótese relacionando distância cultural com controle organizacional e o tempo de atuação da subsidiária estrangeira. Os autores confirmaram empiricamente que a distância cultural tem um impacto mais significativo nos mecanismos de controle (como controle acionário e proporção de expatriados) da empresa matriz sobre subsidiárias mais novas do que sobre as subsidiárias mais antigas.

Outro aspecto importante em relação à distância cultural entre os países é sobre as possíveis semelhanças culturais. Enquanto muitas pesquisas sobre ajustamento transcultural têm focado em culturas diferentes, pesquisas recentes têm revelado que pode ser tão difícil para expatriados se ajustarem a culturas similares, quanto a culturas diferentes (JENKINS; MOCKAITIS, 2010; O’GRADY; LANE, 1996; SELMER, 2007).

Se a empresa matriz não tem proximidade cultural com o país hospedeiro da subsidiária estrangeira, não seria mais apropriado contratar um

gestor local que conheça as peculiaridades culturais do país, e assim ter um ganho de capacidades e habilidades culturais no contexto local dos negócios internacionais?

Dado o risco de os expatriados cometerem erros por não conhecerem em profundidade a cultura de países estrangeiros mais distantes dos países de origem, não seria, também, mais coerente contratar um gestor local? De que forma a distância cultural influencia a designação de expatriados para as subsidiárias estrangeiras? Desse modo, propôs-se a hipótese (H1):

**H1:** Há uma relação inversa da distância cultural entre o país hospedeiro e o país de origem e a designação de expatriados da empresa multinacional para gerenciar subsidiárias estrangeiras.

### 2.3. Tamanho e setor de atuação da empresa multinacional

As variáveis de controle do estudo foram o tamanho da subsidiária estrangeira e o seu setor de atuação. Nesse item são apresentadas questões referentes à influência dessas variáveis sobre a estratégia de expatriação das empresas multinacionais.

Ando e Endo (2013) constataram empiricamente que existe uma relação direta e significativa entre a intensidade em capital humano e a proporção de *parent country nationals* (PCN). Os resultados implicam que multinacionais do setor de serviços com grande intensidade em capital humano designam mais PCN para as subsidiárias estrangeiras.

Tan e Mahoney (2006) testaram a hipótese de que indústrias caracterizadas por um alto nível de customização de produtos reduzem a designação de expatriados para subsidiárias estrangeiras. Contudo, essa hipótese não foi confirmada empiricamente.

A hipótese contrária também foi testada por Tan e Mahoney (2006). Eles constataram a existência de uma relação direta entre um elevado nível de customização de produtos e a utilização de expatriados em subsidiárias estrangeiras.

Ainda sobre a pesquisa de Tan e Mahoney (2006), eles testaram a hipótese de que em indústrias caracterizadas por um alto nível de incerteza, as empresas multinacionais reduzem a utilização de expatriados nas subsidiárias estrangeiras. Eles também testaram a hipótese contrária. Ambas as hipóteses, positiva e negativa, não foram confirmadas empiricamente.

Makino, Beamish e Zhao (2004) constataram que as empresas japonesas investem em setores diferentes, dependendo do nível de desenvolvimento dos países. Tratando-se de países desenvolvidos, os japoneses tendem a investir na indústria terciária (não-manufatura). Já nos países em desenvolvimento, as empresas japonesas têm concentrado seus investimentos em setores da indústria primária e secundária (manufatura).

Destaca-se assim a importância dos setores de atuação das MNE na decisão de expatriação. Como os países analisados nesta pesquisa situam-se na América Latina e se tratam de países em desenvolvimento, propôs-se a hipótese 2a (H2a):

**H2a:** Há uma relação direta entre o tipo de indústria e a designação de expatriados da empresa multinacional para gerenciar subsidiárias estrangeiras.

O tamanho da subsidiária pode ser obtido por meio de seu capital ou por meio do total de empregados. Essas têm sido as formas de análise dessa variável pelos pesquisadores. Widmier, Brouthers e Beamish (2008) testaram por meio do capital, enquanto Xu, Pan e Beamish (2004), Tan e Mahoney (2006), Wilkinson et al. (2008) e Ando (2011), por meio da quantidade de empregados da subsidiária. Tan e Mahoney (2006) constataram que não houve diferença significativa do tamanho das subsidiárias estrangeiras em relação à decisão de expatriação das empresas.

Em relação ao capital, Widmier, Brouthers e Beamish (2008) testaram a hipótese de que quanto maior o capital investido pelas multinacionais japonesas em novas subsidiárias, maior seria a proporção

de expatriados. Essa relação positiva entre as variáveis foi confirmada empiricamente. Elaborou-se hipótese 2b (H2b) com o intuito de avaliar a influência do tamanho da subsidiária sobre a designação de expatriados. Desse modo, propôs-se que:

H2b: Há uma relação direta entre o tamanho da subsidiária estrangeira e a designação de expatriados da empresa multinacional para gerenciar subsidiárias estrangeiras.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa seguiram-se os métodos e técnicas de pesquisa apresentados neste tópico. Buscou-se com a utilização desses procedimentos a redução das incertezas e maior confiabilidade dos resultados a serem obtidos no estudo.

Os dados secundários das subsidiárias japonesas instaladas na América Latina foram obtidos a partir das análises das bases de dados *Kaigai Shinshutsu Kigyō Souran – Kuni Betsu (Japanese overseas investments – by country)* uma publicação da empresa Toyo Keizai (*Oriental economist*), que foi fundada em 1895, e que publicava, inicialmente, uma revista semanal de economia política intitulada *Toyo Keizai*.

Definiu-se expatriação como variável dependente no estudo das subsidiárias estrangeiras. O dado “quantidade de expatriados” foi obtido por meio do número total de expatriados nas subsidiárias estrangeiras. Esses dados foram obtidos nas bases de dados da Toyo Keizai e transformados em *log* para realização da regressão múltipla entre as variáveis. Desse modo, a variável dependente do estudo foi o “log da quantidade de expatriados”.

A variável independente utilizada na pesquisa foi a “distância cultural”, analisada a partir dos escores de Hofstede’s (1980, 2001) e do índice de distância cultural de Kogut e Singh (1988). Neste estudo foi adotado a distância cultural com 5 dimensões, de Hofstede (evitar a incerteza,

individualismo/coletivismo, tolerância à distância de poder, masculinidade/feminilidade, orientação a longo prazo/curto prazo).

Utilizaram-se duas variáveis de controle para complementar as variáveis independentes. Essas variáveis referem-se ao perfil da subsidiária em relação a: indústria da subsidiária e tamanho da subsidiária, conforme descrição a seguir.

Indústria da subsidiária: os tipos de indústria foram codificados numericamente agrupando-se os diferentes setores em dois ramos de atuação: manufatura; não manufatura. Os setores foram analisados para verificar de que forma a indústria da subsidiária estrangeira influencia a decisão de expatriação. A indústria foi codificada como variável *dummy*, com “1” para indicar manufatura; e “0” para não manufatura.

Tamanho da subsidiária: testada por meio do número total de funcionários, pelo *log* do número de funcionários e por uma variável *dummy* com a seguinte codificação: “0” para pequenas e médias empresas; e “1” para grandes empresas. Para isso, utilizou-se codificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014).

No setor de manufatura, a empresa é considerada pequena ou média quando possui no máximo 500 funcionários; e grande, quando supera esse valor. No caso da não manufatura, a empresa é considerada pequena ou média quando possui no máximo 100 funcionários; e grande, quando tem mais de 100 funcionários (Ibidem, 2014).

Todos os dados das variáveis intrínsecas à organização foram obtidos a partir da base de dados da Toyo Keizai e referem-se à atuação das subsidiárias estrangeiras e não da empresa matriz. Os dados das variáveis de controle também foram obtidos a partir da base de dados da Toyo Keizai, e estão apresentados no Quadro 1.

A tabulação dos dados foi feita por meio de dados em painel, também conhecidos como dados longitudinais ou dados transversais de séries temporais. Trata-se de um conjunto de dados em que

o comportamento das entidades é observado ao longo do tempo (TORRES-REYNA, 2013). Para tabulação dos dados foi utilizado o programa *Data analysis statistical software* (Stata) versão 12, que permite fazer esses cruzamentos de dados.

Greene (2008) destaca que a análise de dados em painel é um dos assuntos mais inovadores e que tem recebido muita atenção na literatura relacionada à econometria, pois os dados longitudinais proporcionam um ambiente rico para o desenvolvimento de técnicas de estimação e resultados teóricos, além de permitir examinar dados que não poderiam ser testados de forma transversal.

Os dados em painel coletados a partir da base de dados da Toyo Keizai foram tabulados por meio de regressão múltipla. Para Hair Junior et al. (2005), a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras). Trata-se de uma ferramenta analítica poderosa, planejada para explorar todos os tipos de relações de dependência.

Assim, realizou-se regressão múltipla para realização do teste das hipóteses do estudo e consequente identificação de quais variáveis independentes poderiam ser determinantes da decisão de expatriação das MNE japonesas. Foram considerados três níveis de *p-value* para análise da significância das variáveis (Ibidem, 2005): significância a 10% ( $p < 0,10$ ); significância a 5% ( $p < 0,05$ ); significância a 1% ( $p < 0,01$ ).

**Quadro 1** – Descrição das variáveis de controle utilizadas no estudo

Variáveis de Controle	Descrição	Fonte
Indústria da subsidiária	<i>Dummy</i> : "1" = manufatura "0" = não-manufatura	Toyo Keizai
Tamanho da subsidiária	1) Número total de funcionários (em log) 2) <i>Dummy</i> : "1" = grandes empresas e "0" = pequenas e médias empresas	Toyo Keizai

Fonte: Elaboração dos autores, com base nos dados da pesquisa (2014).

Dentre os testes realizados com os dados em painel estão o teste de Hausman e o teste de heteroscedasticidade. O teste de Hausman deve ser realizado para decidir sobre a utilização de dados em painel, por meio da técnica de efeitos fixos ou de efeitos aleatórios. Esse teste, basicamente, avalia se os erros estão correlacionados com os regressores em que a hipótese nula indica que não estão (GREENE, 2008).

Em uma base de dados para estudo longitudinal, o grupo de observações pertencente às mesmas entidades pode apresentar algum efeito latente, que ficará acumulado por todo o período analisado. Por isso, faz-se necessário aplicar uma correção nos dados que indiquem presença de heteroscedasticidade realizando ajuste por meio do estimador robusto (Ibidem, 2008).

Esse método foi utilizado nesta pesquisa, pois em todos os testes verificou-se presença de heteroscedasticidade. Os modelos de regressão apresentados no tópico referente às análises dos resultados foram ajustados com a aplicação do estimador robusto, que apresenta correções para autocorrelação e heteroscedasticidade.

Inicialmente, coletaram-se dados de 1.153 subsidiárias das empresas multinacionais japonesas instaladas na América Latina de 2006 a 2012. Esse total foi modificado após a exclusão de empresas que apresentaram *missing values* com potencial de prejudicar os resultados das análises em relação à variável dependente que se relaciona à expatriação de funcionários e das subsidiárias instaladas em paraísos fiscais.

A amostra utilizada no estudo refere-se às empresas que apresentaram dados ao longo dos sete anos, de 2006 a 2012. Desse modo, restou um total de 293 subsidiárias japonesas operando na América Latina e um total de 2.051 observações durante os sete anos analisados. Optou-se por analisar um período maior (sete anos) e uma quantidade menor de empresas. Apesar de esse perfil de dados ter apresentado perdas devido aos *missing*

values, a escolha foi preferível em relação à opção de analisar um pouco mais de empresas em um período menor, de dois ou três anos.

Como o estudo longitudinal é um diferencial da pesquisa, um período maior é mais indicado para uma análise em painel. Foram realizados testes de dois, três, quatro, cinco, seis e sete anos. Contudo, o período de sete anos foi definido para as análises da pesquisa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A distância cultural entre os países de origem da empresa multinacional e do país hospedeiro da subsidiária estrangeira têm recebido atenção dos pesquisadores devido ao choque cultural e consequentes dificuldades de ajustamento dos expatriados em suas missões internacionais.

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos na regressão múltipla realizada entre a variável dependente “log da quantidade total de expatriados”, a variável independente “cultura\_5

dimensões”, composta pelas cinco dimensões de Hofstede (2001) e as variáveis de controle “tamanho da subsidiária” e “indústria da subsidiária”.

Na Tabela 1, a coluna “Modelo 1” corresponde às análises da variável dependente com as variáveis de controle, enquanto a coluna “Modelo 2” demonstra as análises do modelo completo com a variável dependente, a variável independente e as variáveis de controle.

Pela coluna “Modelo 1” da Tabela 1, constatou-se significância ( $p < 0,10$ ) em relação a variável de controle “tamanho da subsidiária” e ( $p < 0,01$ ) em “indústria da subsidiária”. As diferenças de significância das variáveis de controle demonstram que cada uma delas precisa ser analisada individualmente para se compreender seu impacto na decisão da expatriação. A partir dos resultados, compreende-se que as pequenas e médias empresas têm práticas diferentes das grandes empresas em relação à expatriação. Do mesmo modo, as empresas de manufatura também têm atuação diferente das empresas de não-manufatura no que se refere à expatriação.

**Tabela 1** – Random-effects GLS regression (variável dependente = log #Expatriados)

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2
Constante	0,047 (0,61)	0,704 (5,14)***
Variável independente		
Distância cultural (5 dimensões)		-0.299 (-5.44)***
Variáveis de controle		
Indústria da subsidiária	0,538 (4,03)***	0,268 (1,99)**
Tamanho da subsidiária	0,153 (1,61)*	0,195 (2,41)***
Número de observações	2051	2051
Número de firmas	293	293
Observações por firma	7	7
Overall R-square	0,0778	0,1473
Wald chi2	25,88 (2)	50,64 (3)
Modelo de significância	0	0

Fonte: Elaboração dos autores, com base nos dados da pesquisa (2014).

Notas: *t-values* em parênteses;

\* significativo ao nível 10%; \*\* significativo ao nível 5%; \*\*\* significativo ao nível 1%;

Indústria da subsidiária (1 = manufatura; 0 = não manufatura)

Tamanho da subsidiária (1 = grandes firmas; 0 = PME)

Em relação à coluna “Modelo 2” da Tabela 1, verificou-se uma relação negativa entre distância cultural e expatriação. Isso significa que quanto maior a distância cultural entre o país de origem da matriz e o país hospedeiro da subsidiária estrangeira, menor a quantidade de expatriados na subsidiária estrangeira. Esta relação é estatisticamente significativa ( $p < 0,01$ ). Esse resultado corrobora com o estudo de Widmier, Brouthers e Beamish (2008), mas é contrário aos estudos de Gong (2003), Boyacigiller (1990) e Wilkinson et al. (2008). Vale destacar que os trabalhos desses autores foram realizados de forma transversal. A pesquisa longitudinal de 2006 a 2012 permitiu fazer análises mais abrangentes. Os resultados divergentes de pesquisas anteriores demonstram a necessidade de mais pesquisas na área, o que pode ser verificado com os dados longitudinais deste estudo.

Por outro lado, esse resultado, diferente dos estudos anteriores, que indicam relação inversa entre expatriação e distância cultural, pode ter sido obtido devido ao fato de que quanto maior a distância cultural entre os países, maior o choque cultural dos expatriados (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992). Assim, maiores serão os desafios de ajustamento intercultural para o expatriado e maiores os riscos na implantação das estratégias locais para a empresa matriz (CALDERÓN; GUEDES; CARVALHO, 2016). Um expatriado com dificuldade de adaptação ao país hospedeiro, devido ao choque cultural, pode não conseguir ter um desempenho coerente com suas competências técnicas nem implementar a contento suas atividades internacionais, conforme a corrente cultural das teorias de expatriação propostas por Nunes, Vasconcelos e Jaussad (2008).

Pode, inclusive, ser preciso o seu repatriamento prematuro, implicando em prejuízos de carreira para o expatriado e prejuízos financeiros e estratégicos para as empresas. Nesses casos, as MNE podem preferir contratar pessoas do país

hospedeiro para vencer os obstáculos proporcionados pela distância cultural.

Além de pensar como a distância cultural impacta a expatriação, seria válido considerar também como a distância cultural poderia ir além de uma adaptação cultural subordinadora do expatriado, promovendo enriquecimento mútuo entre as culturas latina e japonesa, conforme Machado e Teixeira (2015b). Devido a este resultado significativo entre distância cultural e expatriação, não se rejeitou empiricamente a hipótese H1. Na coluna “Modelo 2” da Tabela 1 também se verificaram diferenças na decisão de expatriação das variáveis de controle. Constatou-se significância em relação às variáveis de controle “tamanho da subsidiária” ( $p < 0,01$ ) e “indústria da subsidiária” ( $p < 0,05$ ).

Esses foram os resultados dos testes de hipóteses obtidos por meio da realização de regressão múltipla entre “expatriação” e “distância cultural” (variável independente). Contudo, prosseguiram-se as análises com as variáveis de controle, por meio do tamanho das subsidiárias estrangeiras e dos seus setores de atuação para verificar quais são as diferenças nas práticas de expatriação em relação a esses aspectos.

Na Tabela 2, na coluna “Modelo 3a”, constatou-se o resultado da regressão múltipla das empresas de manufatura e na Tabela 2, coluna “Modelo 3b”, as empresas do setor de não manufatura. A distância cultural apresentou significância ( $p < 0,01$ ) apenas para as empresas do setor de não manufatura. Para as empresas de manufatura não houve significância em nenhum dos três níveis. Isso justifica a significância em relação à indústria da subsidiária nas colunas “Modelo 1” e “Modelo 2” da Tabela 1, apresentada anteriormente.

No caso da variável “tamanho da subsidiária” identificou-se mais uma diferença de atuação das empresas em relação ao setor de atuação. Verificou-se significância ( $p < 0,10$ ) apenas para as empresas do setor de manufatura. Nas colunas “Modelo 1” e “Modelo 2” da Tabela 1, verificou-se

uma relação direta entre a setor de atuação das subsidiárias estrangeiras e a expatriação. Igualmente, também se constataram diferenças de atuação das empresas em relação à indústria da subsidiária. A partir desses resultados, não se rejeitou empiricamente a hipótese H2a.

Para conclusão das análises e teste de hipóteses deveria ter sido elaborada uma terceira tabela com a apresentação dos resultados referentes às diferenças nas práticas de expatriação em relação ao tamanho

das subsidiárias. Contudo, os resultados obtidos na regressão múltipla realizada com as grandes empresas e com as pequenas e médias empresas (PME) separadamente foram insuficientes.

O Stata identificou presença de multicolinearidade em relação à distância cultural e omitiu a variável das análises. Desse modo, o teste de Hausman não pôde ser realizado e, conseqüentemente, não foi possível verificar as diferenças de atuação das subsidiárias estrangeiras em relação aos seus tamanhos.

**Tabela 2** – *Random-effects GLS regression, split amostra por indústria das subsidiárias (Variável dependente = log #Expatriados)*

Variáveis	Modelo 3a (Manufatura)	Modelo 3b (Não manufatura)
Constante	0,883 (2,22)**	0,684 (4,76)***
Variável Independente		
Distância Cultural (5 dimensões)	-0,322 (-1,52)	-0,281 (-4,80)***
Variável de Controle		
Tamanho da Subsidiária	0,363 (1,67)*	0,123 (1,39)
Número de observações	693	1358
Número de firmas	99	194
Observações por firma	7	7
Overall R-square	0.0916	0.0952
Wald chi2	7.89 (2)	23.91 (2)
Modelo de Significância	0.0194	0

Fonte: Elaboração dos autores, com base nos dados da pesquisa (2014).

Notas: *t-values* em parênteses;

\* significativo ao nível 10%; \*\* significativo ao nível 5%; \*\*\* significativo ao nível 1%;

Indústria da subsidiária (1 = manufatura; 0 = não manufatura)

Tamanho da subsidiária (1 = grandes firmas; 0 = PME)

Apesar disso, a hipótese H2b não foi rejeitada empiricamente, pois se verificou uma relação direta entre a expatriação e o tamanho das subsidiárias. O tamanho da empresa também se mostrou relevante para a expatriação de funcionários, conforme Tabela 1, colunas “Modelo 1” e “Modelo 2”. Na coluna “Modelo 1”, com significância ( $p < 0,10$ ) e em “Modelo 2”, com significância ( $p < 0,01$ ). Esse resultado corrobora com a pesquisa de Widmier, Brouthers e Beamish (2008), com a diferença que os autores usaram a variável “Capital investido pelas multinacionais japonesas em novas subsidiárias” como variável de tamanho da subsidiária.

Enquanto Tan e Mahoney (2006) realizaram uma pesquisa utilizando a quantidade de empregados como variável de controle do tamanho da subsidiária e constataram que não houve diferença significativa do tamanho das subsidiárias sobre expatriação. O que não se pôde fazer foi a análise criteriosa das diferenças entre as empresas, como se pretendia inicialmente neste estudo. Entretanto, a percepção de que há relação entre expatriação e tamanho da subsidiária já é uma contribuição que precisa ser mais explorada em estudos futuros.

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muitos fatores relacionados à decisão das empresas multinacionais em expatriarem ou não seus funcionários. Esses fatores estão nos âmbitos organizacional e do mercado internacional, e contribuem para melhor compreender a estratégia de expatriação das corporações. Dentre as inúmeras variáveis intrínsecas e extrínsecas da expatriação, o foco da pesquisa consistiu em estudar a relação entre expatriação e distância cultural. Nesse sentido, teve-se como objetivo analisar a relação entre distância cultural e estratégia de expatriação das multinacionais japonesas na América Latina.

Constatou-se empiricamente que há uma relação inversa e extremamente significativa entre expatriação e distância cultural. Desse modo, o objetivo geral foi atendido e a hipótese H1 não foi rejeitada empiricamente. Quanto maior a distância cultural, menos as empresas multinacionais expatriam funcionários para as subsidiárias estrangeiras. Isto implica na existência de um maior choque cultural dos expatriados (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992) em ambientes distantes culturalmente, levando as MNE a utilizar um número maior de funcionários locais.

Como resposta ao problema de pesquisa – *Como a distância cultural entre o país de origem da empresa multinacional e o país hospedeiro das subsidiárias estrangeiras influencia a decisão de expatriação das empresas multinacionais?* – verificou-se que essa influência ocorre de forma inversa e que os setores de atuação das empresas (indústria) e o tamanho das subsidiárias também impactam a decisão de expatriação das empresas multinacionais, não rejeitando as hipóteses H2a e H2b, respectivamente.

Pelos resultados obtidos, o setor de atuação interfere nas decisões de expatriação assim como o tamanho das subsidiárias. Apenas as empresas de não manufatura apresentaram relação inversa e significativa com a distância cultural. Para as

empresas do setor manufatureiro, foi identificada também relação entre as variáveis tamanho e expatriação, contudo, o resultado não foi estatisticamente significativo.

As principais contribuições do estudo foram mostrar a necessidade da utilização da análise longitudinal, com dados em painel, da relação entre expatriação e distância cultural, considerando que os estudos anteriores foram realizados de forma transversal. Outra contribuição foi a atualização do tema, pois os estudos mais recentes utilizando a base de dados da Toyo Keizai foram realizados em 2008, por Widmier, Brouthers e Beamish (2008) e Wilkinson et al. (2008). Ao realizar estudos com dados mais recentes e de forma longitudinal, os resultados obtidos neste estudo mostraram ser contrários à maioria dos estudos transversais realizados até o momento. Isto reforça a necessidade de continuar estudando e discutindo o tema de expatriação com uma análise longitudinal. Mostra a importância de empresas adotarem uma maior gestão da diversidade cultural (MACHADO; TEIXEIRA, 2015a) em ambientes que são distantes culturalmente, uma vez que as MNE acabam utilizando um número maior de gestores locais para sua operação internacional.

As limitações do estudo consistiram na presença de multicolinearidade em relação à variável dependente, “distância cultural”, e a variável de controle, “tamanho da subsidiária”, impossibilitando a análise das diferenças entre expatriação e distância cultural nas grandes empresas e nas PME. Como sugestão de novos estudos propõe-se a análise aprofundada dos motivos que geram a relação inversa entre distância cultural e expatriação, considerando que há autores que defendem o contrário.

Também poderiam ser realizadas novas pesquisas para verificar as diferenças de atuação das grandes empresas e das PME em relação à expatriação, já que se constatou que há diferenças, mas não foi possível discutir quais são essas discrepâncias quanto à expatriação, considerando os tamanhos das subsidiárias.

Finalmente, os resultados podem estar relacionados à nacionalidade das empresas analisadas. Em outras palavras, os achados podem ser mais específicos para o caso de empresas japonesas. Futuros estudos poderiam analisar longitudinalmente a relação entre distância cultural (de diversos países de origem) com a expatriação em suas subsidiárias estrangeiras, para verificar se os

resultados obtidos neste estudo poderão ser confirmados empiricamente. Porém, nota-se que esse tipo de dado específico para cada subsidiária é de difícil acesso.

Independente dessas limitações, este estudo contribuiu para o melhor entendimento de como a distância cultural impacta na estratégia de expatriação de subsidiárias estrangeiras.

## REFERÊNCIAS

ANDO, N. Isomorphism and foreign subsidiary staffing policies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Bingley, v. 18, n. 2, p. 131-143, 2011.

ANDO, N.; ENDO, N. Determinants of foreign subsidiary staffing by service firms. *Management Research Review*, Bingley, v. 36, n. 6, p. 548-561, 2013.

ASHAMALLA, M. H. International human resource management practices: the challenge of expatriation. *Competitiveness Review*, Bingley, v. 8, n. 2, p. 54-66, 1998.

BEAMISH, P. W.; INKPEN, A. C. Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate. *Journal of World Business*, Amsterdam, v. 33, n. 1, p. 35-50, 1998.

BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, Cambridge, MA, v. 38, n. 1, p. 31-40, 1956.

BLACK, S. J.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. E. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, London, v. 23, n. 4, p. 737-760, 1992.

BLACK, S. J.; MENDENHALL, M. E. Cross-culture training effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

BOYACIGILLER, N. The role of expatriates in the management of interdependence complexity and risk in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, London, v. 21, n. 3, p. 357-381, 1990.

CALDERÓN, P. A. L.; GUEDES, A. L. M.; CARVALHO, R. W. Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2016.

CARVALHO FILHO, V.; et al. A experiência dos estudantes africanos expatriados no Brasil: uma análise à luz das correntes teóricas da expatriação. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 13, n. 1, p. 112-129, 2016.

CLAUS, L.; HAND, M. Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies: An empirical view of Eastern European firms. *International Journal of Cross Cultural Management*, Thousand Oaks, v. 9, n. 2, p. 237-258, 2009.

COLAKOGLU, S.; TARIQUE, I.; CALIGIURI, P. Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 20, n. 6, p. 1291-1308, June 2009.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil, 1977.

## REFERÊNCIAS

- EROGUL, M. S.; RAHMAN, A. The impact of family adjustment in expatriate success. *Journal of International Business and Economy*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 1-23, 2017.
- FEINBERG, S. E.; GUPTA, A. K. "MNC subsidiaries and country risk: Internalization as a safeguard against weak external institutions". *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 52, n. 2, p. 381-399, 2009.
- FREITAS, M. E. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? *EAESP/FGV/INPP – Núcleo de pesquisas e publicações*, São Paulo, n. 7, 2000, p.1-117. Relatório de pesquisa.
- GERTSEN, M. C.; SODERBERG, A. M. Expatriate stories about cultural encounters – a narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, Amsterdam, v. 26, n. 3, p. 248-257, 2010.
- GONG, Y. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 46, n. 6, p. 728-739, 2003.
- GREENE, W. H. *Econometric Analysis*. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008.
- GREWAL, R. et al. Marketing channels in foreign markets: control mechanisms and the moderating role of multinational corporation headquarters–subsidiary relationship. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 50, n. 3, p. 378-398, June 2013.
- HAIR JUNIOR, J. F.; et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequence: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- JENKINS, E. M.; MOCKAITIS, A. I. You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 21, n. 15, p. 2694-2715, Dec. 2010.
- JETRO – JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION. JETRO Global Trade and Investment Report. Akasaka: Jetro, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/bpqr1C>>. Acesso em 28 jun. 2013.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, London, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, London, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.
- LIMA, L. C. Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 1-5, 2016.
- LIN, X. Determinations of cultural adaptation in Chinese U.S joint ventures. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Bingley, v. 11, n. 1, p. 35-47, 2004.
- MACHADO, D. D. P. N.; STREHLAU, S. Interculturalidade: Expatriação como um envolvimento econômico ou social? *Revista Eletrônica de Administração (FACEF)*, Franca, v. 11, n. 12, p. 19-42, jan./jul., 2008.
- MACHADO, M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Adaptação intercultural na expatriação: em busca de um conceito.

## REFERÊNCIAS

- In: CBE0 – CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2015, Vitória. *Anais...* Vitória: CBE0, 2015a.
- \_\_\_\_\_. Adaptação cultural ou adaptação intercultural na expatriação? In: ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: CBE0, 2015b.
- \_\_\_\_\_. Em busca da diferença e da igualdade: reflexões sobre multiculturalismo e interculturalismo. In: CBE0 – CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: CBE0, 2016.
- MAKINO, S.; BEAMISH, P. W.; ZHAO, N. B. The characteristics and performance of Japanese FDI in less developed and developed countries. *Journal of World Business*, Amsterdam, v. 39, n. 4, p. 377-392, 2004.
- NAEEM, A.; NADEEM, A. B.; KHAN, I. U. Culture shock and its effects on expatriates. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, [S.l.], v. 4, n. 6, p. 248-258, June, 2016.
- NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. *Expatriação de executivos*. São Paulo: Thomsom Learning, 2008. 134 p.
- O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, London, v. 27, p. 309-333, 1996.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília, DF: DIEESE, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/z9uqkj>>. Acesso em: 26 dez. 2014.
- SELMER, J. Which is easier, adjusting to a similar or dissimilar culture? *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*, Thousand Oaks, v. 7, n. 2, p. 185-201, 2007.
- SULAYMONOV, A. Challenges of repatriation and repatriate support system. *International Journal of Economics and Management Sciences*, [S.l.], v. 6, n. 4, 2017.
- TAN, D.; MAHONEY, J. T. Why a multinational firm chooses expatriates: integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives. *Journal of Management Studies*, Hoboken, v. 43, n. 3, May 2006.
- TORRES-REYNA, O. Princeton University. *Panel data analysis: fixed & random effects*. Princeton. Disponível em: <<https://bit.ly/1D6RqBb>>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- VAN OUDENHOVEN, J. P.; VAN DER ZEE, K. I.; VAN KOOTEN, M. Successful adaptation strategies according expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, Amsterdam, v. 25, n. 5, p. 467-482, 2001.
- WIDMIER, S.; BROUHERS, L. E.; BEAMISH, P. W. Expatriate or local? Predicting Japanese, subsidiary expatriate staffing strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, Abingdon, v. 19, n. 9, p. 1607-1621, Sept. 2008.
- WILKINSON, T. J. et al. The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. *Journal of International Management*, Amsterdam, v. 14, n. 2, p. 93-107, 2008.
- XU, D.; PAN, Y.; BEAMISH, P. W. The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies. *Management International Review*, New York, v. 44, n. 3, p. 285-307, 2004.