

A distância cultural na percepção de profissionais expatriados

Bruna Citrini Schmitt

Pesquisadora da Universidade do Vale do Itajaí (Brasil)

brunacitrini@gmail.com

Dinorá Floriani

Professora da Universidade do Vale do Itajaí (Brasil)

dinora@univali.br

Resumo

O papel da expatriação na internacionalização de empresas está relacionado com a implementação das estratégias da organização, gestão de conhecimento e recursos internacionais. O Brasil está entre um dos principais países de destino dos expatriados, porém, ainda não foi estudado extensivamente. Frente a um número limitado de estudos que (co)relacionam às dimensões culturais com os processos de expatriação, uma conjuntura oportuna à pesquisa, perante a relevância e a contemporaneidade do tema. O objetivo do estudo foi de identificar e analisar a percepção da distância cultural em expatriados do país X para o país Y e vice-versa, assim como a(s) simetria(s) existente(s), ou não, entre os territórios selecionados: Argentina, Brasil, França e Panamá. A pesquisa é exploratória e qualitativa com combinação entre procedimentos. Entrevistas semiestruturadas transcritas, categorizadas e submetidos a análise de conteúdo de acordo com o conceito de dimensões da distância cultural. Após a análise das dimensões e as percepções encontradas, concluímos que a pergunta que guiou a pesquisa: "Qual é a percepção dos colaboradores expatriados acerca da distância cultural?" não pode ser respondida de maneira objetiva, pois a distância cultural se apresentou em diversas formas para cada expatriado. Fatores como experiências anteriores, local de origem e contexto em que estava inserido influenciam a sua percepção. Percebeu-se uma oportunidade de desdobramento deste estudo com a exploração das percepções quanto às dimensões da cultura regional.

Palavras-Chave

Expatriação; Distância cultural; Cultura regional

The cultural distance perceived by expatriate professionals

Abstract

The role of expatriation in the internationalization of companies is related to the implementation of organizational strategies, knowledge management, and international resources. Brazil is among the main destination countries for expatriates; however, it has not yet been extensively studied. Given the limited number of studies that (co)relate cultural dimensions to expatriation processes, this is an opportune moment for research, considering the relevance and current importance of the topic. The objective of this study was to identify and analyze the perception of cultural distance between expatriates from country X to country Y and vice versa, as well as the existing symmetry, or lack thereof, between the selected territories: Argentina, Brazil, France, and Panama. The research is exploratory and qualitative, combining various procedures. The semi-structured interviews were transcribed, categorized, and subjected to content analysis according to the concept of dimensions of cultural distance. After analyzing the dimensions and perceptions found, we concluded that the guiding question of the research was: "What is the perception of expatriate employees regarding cultural distance?" This cannot be answered objectively, as cultural distance manifested itself in diverse ways for each expatriate. Factors such as previous experiences, place of origin, and the context in which they were immersed influenced their perception. This presented an opportunity to expand this study by exploring perceptions of the dimensions of regional culture.

Keywords

Expatriation; Cultural distance; Regional culture

La distancia cultural percibida por los profesionales expatriados

Resumen

El papel de la expatriación en la internacionalización de las empresas se relaciona con la implementación de estrategias organizacionales, la gestión del conocimiento y los recursos internacionales. Brasil se encuentra entre los principales países de destino de los expatriados; sin embargo, aún no ha sido ampliamente estudiado. Dado el limitado número de estudios que (co) relacionan las dimensiones culturales con los procesos de expatriación, este es un momento oportuno para la investigación, considerando la relevancia y actualidad del tema. El objetivo de este estudio fue identificar y analizar la percepción de la distancia cultural entre los expatriados del país X al país Y y viceversa, así como la simetría existente, o la ausencia de ella, entre los territorios seleccionados: Argentina, Brasil, Francia y Panamá. La investigación es exploratoria y cualitativa, combinando diversos procedimientos. Las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas, categorizadas y sometidas a análisis de contenido según el concepto de dimensiones de la distancia cultural. Tras analizar las dimensiones y las percepciones encontradas, concluimos que la pregunta que guió la investigación fue: "¿Cuál es la percepción de los empleados expatriados respecto a la distancia cultural?" Esto no puede responderse objetivamente, ya que la distancia cultural se manifestó de diversas maneras para cada expatriado. Factores como las experiencias previas, el lugar de origen y el contexto en el que se insertaban influyeron en su percepción. Surgió la oportunidad de ampliar este estudio explorando las percepciones sobre las dimensiones de la cultura regional.

Palabras clave

Expatriación; Distancia cultural; Cultura regional

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Bruna Citrini Schmitt - Universidade do Vale do Itajaí.
R. Uruguai, 458 - Centro, Itajaí - SC, 88302-901, Brasil. **URL:** <https://portal.univali.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 14/03/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/11/2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v16i1.60763>

INTRODUÇÃO

O papel da expatriação na internacionalização de empresas está relacionado com a implementação das estratégias da organização, gestão de conhecimento e recursos internacionais (Gallon, De Campos & Becker, 2022). O processo de expatriação consiste na designação de profissionais para atender demandas internacionais da organização, o expatriado pode ser enviado para a matriz ou subsidiárias da empresa, estas que possuem características culturais diferentes do seu país de origem (Caligiuri & Di Santo, 2001).

A estratégia que envolve a expatriação provém do desenvolvimento de capacidades e habilidades do profissional visando a troca de conhecimento com colaboradores locais e o atendimento de demandas internacionais. Com isso, a organização proporciona ao indivíduo expatriado uma experiência imersiva na cultura local do país anfitrião, que é composta por outros costumes, crenças e hábitos, estas variáveis são mensuradas através da distância cultural e suas dimensões (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Moreira & Ogasavara, 2018; Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2020).

O sucesso da expatriação é de extrema importância para a organização e para o individuo. Com isso, analisar os graus de semelhança entre os países envolvidos no processo podem demonstrar aspectos assimétricos entre eles. Tais informações são importantes para decisões estratégicas em relação as transferências entre as subsidiárias, a gestão e o ajuste dos profissionais expatriados (Evans et al., 2008; Zhang; Wei; Zhou, 2017).

O Brasil está entre um dos principais países de destino dos expatriados, porém, de acordo com Vijayakumar e Cunningham (2021), ainda não foi estudado extensivamente. Durante a pesquisa desenvolvida, corrobora-se com os achados dos autores e além disso, há um número limitado de estudos que (co)relacionasse as dimensões culturais, os processos de expatriação e a percepção dos profissionais. Os estudos quanto assimetrias das dimensões culturais, apesar de relativamente escassos, foram encontrados alguns que possuíram um foco analítico a partir da percepção empresarial de multinacionais. Assim, pudemos perceber uma conjuntura oportuna para a instauração de uma pesquisa de cunho acadêmico perante a relevância e a contemporaneidade do tema.

Diante o exposto, fez-se pertinente a estruturação de uma pesquisa que buscou obter dados sobre quais eram as percepções dos profissionais expatriados e os impactos da distância cultural no processo de adaptação profissional e pessoal no país anfitrião. Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar a percepção da distância cultural em expatriados do país X para o país Y e vice-versa e a simetria existente entre eles. Para isso, a pergunta que guia esta pesquisa é: "Qual é a percepção dos colaboradores expatriados acerca da distância cultural?"

Foram realizadas dezoito entrevistas, sendo utilizadas dez no processo de análise, pois, oito destas não atenderam ao critério de paridade entre os países, que fora requerido por este estudo. Utiliza-se da percepção de expatriados da Argentina, França e Panamá, e de expatriados que vieram destes países para o Brasil. Visando um rigor metodológico, as entrevistas após serem transcritas, foram submetidas a análise de conteúdo, categorização e a triangulação dos dados. A categorização dos dados permitiu a identificação de distâncias simétricas ou assimétricas das dimensões culturais mensuradas.

As considerações obtidas através da análise e discussão dos dados deste estudo acadêmico apresentam uma contribuição válida, principalmente quando relacionadas aos processos de aprimoramento estratégico visando a gestão de pessoas, tendo em vista a adaptação e ajuste intercultural do expatriado, e consequentemente, o êxito das operações mediadas por este.

1. INTERNACIONALIZAÇÃO E A EXPATRIAÇÃO

A internacionalização de uma empresa consiste na expansão das atividades para além do seu mercado doméstico, abrange uma série de compromissos que são assumidos pela organização perante o cenário internacional (Stocker, de Mascena, Abib & Irigaray, 2022). Para explicar o fenômeno, existem dois eixos teóricos: comportamental e econômico. Para o eixo econômico, são considerados aspectos relacionados aos custos de transação e recursos envolvidos no processo. Enquanto o eixo comportamental se envolve com o fator humano como a obtenção de conhecimento e desenvolvimento de capacidades.

O modelo comportamental enfatiza a importância do conhecimento experiencial, dentre as teorias que explicam tal processo, o Modelo de Uppsala apresentado por Johanson e Vahle (1977, 2009) foca nas percepções, atitudes e comportamentos adotados pelos tomadores de decisão nas organizações. Uma perspectiva relevante do modelo diz respeito a relação entre matriz e subsidiárias, os autores afirmam que o envolvimento com o mercado internacional proporciona aprendizado a organização e este conhecimento pode ser transferido através dos profissionais.

Durante a internacionalização, as similaridades percebidas entre os países ou a falta delas, reflete no desenvolvimento e desempenho da empresa, tendo em vista que a captação e transferência de conhecimento, sendo que há a necessidade de interação entre matriz e subsidiárias de forma recíproca. A transferência bilateral de informações, tem a função de repassar as informações internas da empresa, sua cultura organizacional e adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. Neste sentido, a organização precisa de um profissional que atue como um facilitador, capaz de repassar e assimilar as informações adquiridas (Johanson & Vahlne, 2003).

As organizações têm buscado, paulatinamente, profissionais capacitados para atender as demandas e desenvolver funções internacionais, pois, profissionais globalmente competentes são essenciais para o sucesso futuro das organizações multinacionais (Caligiuri & Santo, 2001). Para isso, a prática da expatriação é uma estratégia utilizada pelas empresas internacionalizadas. Consiste na designação de colaboradores oriundos da matriz para ocupar cargos de controle em subsidiárias, as atividades no exterior acontecem em um período com duração de médio a longo prazo. O retorno ao país de origem configura a repatriação do profissional (Caligiuri, & Bonache, 2016; Verruck et al., 2021).

A adaptação a novas culturas pode ser considerada um obstáculo da expatriação, tendo em vista que o ajuste intercultural, ao novo ambiente de trabalho e o desenvolvimento das atribuições na empresa, acontece de forma simultânea. Neste sentido, a capacidade de adaptação torna-se uma habilidade desejável para a compreensão da diversidade de percepções e dos valores da cultura local (Luiz, dos Santos, & Tadeucci, 2012; Baruch, Dickmann, Altman & Bournois, 2013).

A cultura tem se apresentado dentro das estratégias organizacionais como antecedente, moderadora e mediadora das escolhas referentes a internacionalização, isto é, escolhas referentes a modos de entrada, alianças comerciais, cultura organizacional, transferência de conhecimento, dentre outras escolhas no nível individual, estas que geralmente são relacionadas a implementação da expatriação (Caprar, Devinney, Kirkman, & Caligiuri, 2015).

1.1. DISTÂNCIA CULTURAL

Os fatores multidimensionais que compõe o conceito da distância, torna a distância cultural um tema proeminente no estudo sobre negócios internacionais. A compreensão das diferenças entre países anfitriões em comparação com o país de origem das organizações, pode ser um coeficiente decisivo para o início e a adequação de um processo de internacionalização. Os estudos sobre as distâncias propõem um conjunto com diversas dimensões, incluindo econômicas, financeiras, políticas, administrativas, institucionais, culturais, psicológicas, demográficas e geográficas (Johanson & Vahlne, 1977; Ghemawat, 2001, Berry, Guillén & Zhou, 2010).

Uma estratégia de expansão que elenca as dimensões de distância cultural para definir o seu comportamento internacional, considera com variáveis relevantes na ponderação de custos, incertezas e de riscos comerciais. A avaliação das influências das dimensões nas decisões estratégicas durante expansão para mercados com ambientes culturais diferentes do mercado de origem da organização, compõe uma etapa sensível e cuidadosa do processo (Kogut & Singh, 1988, Shenkar, 2001).

O reconhecimento dos aspectos relacionados a diversidade cultural, compreende uma parte importante no processo de expatriação. Para compreender e mensurar aspectos percebidos em diferentes culturas, são utilizadas as dimensões da distância cultural. O grau de similaridade entre as culturas, influencia e indica o nível de potencial dificuldade quanto aos ajustes interculturais, quanto maiores forem as diferenças nas dimensões culturais entre os países, maior será a mudança necessária (Fitzpatrick, 2019).

Visando mensurar a distância cultural, diversos autores desenvolveram medidas que são capazes de mensurar os atributos das culturas nacionais, os autores mais influentes do tópico são: Hall (1976), Lewis (1996), Trompenaars (1997), House (2004) e Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Existem diferenças epistemológicas quanto a medição das distâncias, no delineamento das dimensões e os aspectos considerados por cada autor. Apesar de haver uma certa consonância entre os atributos tidos como culturais, cada autor os aborda sob uma ótica particular, conferindo valores diferentes as dimensões.

O presente trabalho aborda as dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) considerando o impacto do autor no campo de pesquisa sobre cultura e os resultados empíricos apresentados. As dimensões de cultura nacional propostas pelo autor representam as preferências independentes de cada cultura e são intituladas como: Distância de Poder, Coletivismo X Individualismo, Feminilidade X Masculinidade, Prevenção de Incertezas, Orientação a Longo Prazo X Orientação a Curto Prazo e Indulgência X Restrição.

Um fator chave para a mensuração da distância cultural está na percepção individual dos profissionais que experienciam as diferenças culturais, os graus de semelhança podem denotar simetria ou assimetria entre os países de origem e destino dos indivíduos (Evans et al., 2008). Håkanson e Ambos (2010), afirmam ao considerar graus de semelhança, percepções assimétricas são encontradas ao envolver mais de um país além do país de origem, isto é, as distâncias percebidas de A a B e de B a A não são necessariamente iguais. Portanto, quando a percepção do país de origem (A), sobre o país anfitrião (B), não é igual quando comparada com a percepção que o país anfitrião (B) tem do país de origem (A), elas serão diferentes, ou seja, serão assimétricas.

2. METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizada uma combinação de procedimentos qualitativos em busca de identificar e compreender de forma clara e objetiva as percepções dos expatriados, pois era necessária uma certa sensibilidade para que fosse possível perceber fatos implícitos nas falas, estas imersas no cotidiano do expatriado e, por vezes não, facilmente perceptíveis nas suas falas (Rodrigues & Júnior, 2010). A natureza da pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, a natureza

exploratória se dá devido ao objetivo de elucidar e proporcionar maior familiaridade ao tema, e a descritiva por apresentar as características do fenômeno estudado (Creswell, 2010).

Critérios de inclusão foram estabelecidos para melhor compreender as percepções dos expatriados acerca da distância cultural, foram aptos a participar da pesquisa e selecionados para entrevista os indivíduos que já experienciaram ou experienciam o processo de expatriação por um período superior a seis meses, com vínculo empregatício vigente e obtivessem paridade de país com outros expatriados. Para que o estudo obtivesse uma expressão bidimensional, a paridade dos sujeitos pesquisados quanto ao país de origem e destino, era um fator importante. Isto é, a entrevista de um expatriado da Argentina para o Brasil, por exemplo, só se tornava elegível para análise se houvesse uma entrevista de um expatriado do Brasil para a Argentina disponível, sendo que ambas deveriam atender aos demais critérios de inclusão.

Após o contato e realização das entrevistas, a maioria dos países com paridade são países do continente americano. Salvo o país do continente europeu, a França, contudo o país possui uma ligação com os países latinos devido a origem dos idiomas.

Assim, foi preciso estabelecer uma estratégia de pesquisa para estabelecer uma via contato com os profissionais expatriados visando a referida paridade entre os países e os sujeitos de pesquisa. A pesquisa dos contatos, foi realizada através da prospecção em redes sociais como LinkedIn, Instagram, Facebook e redes especializadas em expatriados (Internext e Expat.com). Ao localizarmos os potenciais sujeitos de pesquisa, os contatamos enviando um e-mail com as informações pertinentes sobre a pesquisa e convidando-os a participar do estudo como voluntários. Após os esclarecimentos iniciais, foram agendadas as entrevistas, que ocorreram de forma online e individualmente, com o objetivo de explorar as experiências dos profissionais (Bauer & Gaskell, 2000).

Para a coleta de dados, utilizamos um instrumento de pesquisa que foi desenvolvido a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada, o que favoreceu a descrição dos fenômenos sociais. As perguntas abertas proporcionaram uma atmosfera livre, em que surgiam respostas espontâneas, pois não estavam condicionadas a um padrão (Manzini, 2004). O protocolo de entrevista foi desenvolvido de modo que as respostas contemplassem aos objetivos da pesquisa, com perguntas que abordavam o tema expatriação, distância cultural e as suas múltiplas dimensões. Dentre as dimensões apresentadas, foram selecionadas para a discussão e análise de conteúdo, as dimensões propostas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) com a Distância do Poder, Coletivismo X Individualismo, Feminilidade X Masculinidade e Prevenção de Incertezas. Dentre as 6 dimensões propostas pelos autores, as quatro dimensões selecionadas são as dimensões com maior número de estudos relacionados, possibilitando uma maior capacidade de discussão dos resultados (Kirkman, Lowe & Gibson, 2006).

Obtivemos, no total, dezoito voluntários entrevistados. Para a seleção das entrevistas utilizamos os critérios de inclusão estabelecidos anteriormente: paridade entre os países, expatriação de no mínimo seis meses e vínculo empregatício vigente. Foram selecionadas dez entrevistas para a análise dos dados sendo descartadas aqueles não estavam de acordo com os critérios de elegibilidade. Para mantermos o sigilo de suas identidades, optou-se por identificar os expatriados por codinomes alfanuméricos dispostos na tabela 1, assim como os dados referentes ao tempo de permanência do expatriado no país de destino, seu país de origem e o tempo de duração da entrevista.

Tabela 1: Relação de profissionais expatriados quanto ao país de origem, destino, tempo de permanência e duração da entrevista.

Expat	Perm. (anos)	Origem	Destino	Duração da entrevista
A1	2	Buenos Aires – Argentina	São Paulo – Brasil	56min 10s
A2	2	Rio de Janeiro – Brasil	Buenos Aires – Argentina	38min 43s
A3	1	Rio de Janeiro – Brasil	Buenos Aires – Argentina	31min 50s
F1	1	Paris – França	São Paulo – Brasil	30min 50s
F2	2	Lorraine – França	São Paulo – Brasil	18min 35s
F3	3	Santa Catarina – Brasil	Lyon – França	38min
F4	2	Espírito Santo – Brasil	Paris – França	42min 53s
P1	1	Cidade do Panamá – Panamá	Santa Catarina – Brasil	45min 01s
P2	3	São Paulo – Brasil	Cidade do Panamá – Panamá	25min 29s
P3	2	São Paulo – Brasil	Cidade do Panamá – Panamá	52min 01s

Fonte: As autoras

As entrevistas foram transcritas, analisadas e posteriormente categorizadas. Os conteúdos foram submetidos a análise de conteúdo de acordo com categorias construídas, com base nos conceitos das dimensões de distância cultural (Gomes, 2002). Para melhor análise e validação dos dados, realizamos a triangulação das informações com as existentes na literatura, visando a acurácia dos resultados (Creswell, 2010), com base nos fatores: (1) Entrevistas transcritas dos expatriados; (2) *Insights* levantados por notas observacionais coletadas durante as entrevistas; (3) Conceitos apontados por autores na teoria e apresentados na revisão de literatura.

3. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados empíricos foram obtidos através das entrevistas com os expatriados, são apresentados através de trechos transcritos e estão dispostos em suas respetivas categorias de análise: Distância do Poder, Coletivismo X Individualismo, Feminilidade X Masculinidade e Prevenção de

Incertezas. Para definir o polo de cada dimensão, são classificadas as percepções de acordo com as características de cada cultura e dimensão apresentadas por Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

Além disso, correlacionou-se os dados encontrados na pesquisa sobre a cultura de cada país com os resultados presentes nos estudos dos autores das respetivas dimensões, quando disponível. Por fim, retornamos para a discussão dos dados com os principais autores no final deste item.

3.1. DISTÂNCIA DE PODER

A dimensão da Distância de Poder expressa como os membros dentro de um país aceitam e esperam que o poder seja distribuído. Pode ser manifestada em hierarquias nas organizações e instituições, e classes sociais. A alta distância de poder está relacionada a sociedades mais autoritárias aceitam uma ordem hierárquica, sem questionamentos, enquanto na baixa distância de poder as pessoas se esforçam para equalizar a distribuição e exigem justificativas para as desigualdades (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

No Brasil, foram percebidos dois polos nesta dimensão. A percepção dos expatriados A1, F1 e F2, sobre as desigualdades sociais encontradas nos salários, na educação em distintas regiões do país: “O Brasil ainda tem muita diferença social. [...] Aqui quando vai para o Nordeste é uma coisa, no Sudeste é outra coisa, no Sul é outra coisa. Eu conheço o Rio de Janeiro e São Paulo, se vê muita diferença na educação” expõe o expatriado A1, expondo uma alta distância de poder. Conquanto, o expatriado P1, que morava em uma cidade industrial, relatou haver uma alta oferta de empregos, o que denota uma percepção de baixa distância de poder.

Com a economia da Argentina atrelada ao dólar, o país era muito impactado com diferenças regionais, A2 relatou: “Em termos econômicos e sociais, me pareceu que Buenos Aires é uma ilha. O resto da região não tem as mesmas condições que a capital”. O expatriado A3 afirma que o impacto da incerteza econômica devido a pandemia da Covid-19 influenciou a economia argentina: “Cheguei aqui com o dólar de vinte e quatro para um peso, eu tô aqui desde 2018. E antes da pandemia estava sessenta para um peso”.

Nos relatos sobre a Argentina, percebe-se que existem menções quanto a características de desigualdade e privilégios que os indivíduos possuem por morar em Buenos Aires, capital do país, havia diferença de acesso a melhores oportunidades e renda, ainda eram reforçadas pela economia dolarizada. Estes traços são relacionados a uma percepção da cultura com alta distância de poder.

O brasileiro F3 citou o lema da Revolução Francesa, como um símbolo vivo em uma França que busca pela igualdade, com isso, identifica-se uma percepção de baixa distância de poder: "O país cria leis para que seja o mais igual possível, sempre buscando diminuir a diferença social [...] eles se esforçam para dar oportunidade para quem tem a renda mais baixa" (F3).

No Panamá, assim como no Brasil, foram percebidas características de ambos os polos da dimensão. Quando P3 relata que a educação de nível fundamental no Panamá era acessível, particular ou pública, indica uma baixa distância de poder. Porém, segundo P2, o custo do ensino superior no país era alto, reduzindo as oportunidades de acesso, caracterizando assim uma percepção de alta distância de poder.

Na tabela 2, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação a dimensão da distância cultural.

Tabela 2: Comparação da Distância de Poder

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Baixa	Alta	Alta	Alta
Expatriados	Alta	Alta / Baixa	Baixa	Alta / Baixa
Simetria X Assimetria (Brasil)	Simétrico	-	Assimétrico	Simétrico

Fonte: Elaborado pela autora.

Hofstede (2021) classifica a Argentina com uma baixa pontuação (49 pontos), enquanto a França tem uma pontuação alta (68 pontos), com isso, os resultados da pesquisa divergem do autor. No Panamá e no Brasil foram percebidas características de ambos os polos da dimensão, portanto, em partes há consonância com o autor.

3.2. COLETIVISMO X INDIVIDUALISMO

Esta dimensão mede a importância e os valores relativos dos interesses do indivíduo ou os interesses do grupo a que pertence. No polo coletivista, os indivíduos são integrados e agrupados fortemente desde o nascimento, ao passo que no polo individualista, se espera que os indivíduos ajam por si e pela sua família somente (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

A percepção dos expatriados sobre a dimensão coletivista e individualista possui polos distintos. Entendemos que para A1 existe uma relação dicotômica sobre o comportamento do brasileiro, que

reflete em ambos os polos da dimensão: "Os mais novos priorizam muito o eu, mas saem bem tarde de casa, pessoas de quase 30 anos ainda morando com os pais ou recebendo algum subsídio", tal colocação reflete uma cultura individualista em que os sujeitos agem por si, enquanto, em culturas coletivistas existe uma tendência de proteção ao grupo, o que neste caso está relacionada com a saída tardia dos filhos da casa dos pais.

Os expatriados franceses apresentam distintos polos da dimensão sobre o Brasil. O F2, identificou aspectos de uma percepção individualista em que as pessoas eram frias, fechadas, existindo uma separação entre vida profissional e pessoal. No entanto, para F1 as pessoas eram calorosas, interativas e a relação ia além da empresa, configurando uma percepção coletivista. Acreditamos que a diferença ocorreu pelo contexto em que o expatriado estava inserido, neste caso, pelos cargos que cada um ocupava, F1 com cargo de gestão e F2 com cargo operacional.

Podemos identificarmos na fala do P1 a influência dos diversos comportamentos regionais do Brasil, em que as pessoas do Sul eram mais reservadas e se aproximavam somente fora do ambiente de trabalho, são características relacionadas a uma cultura individualista. Enquanto as pessoas do Sudeste eram mais receptivas e calorosas, independente do ambiente, traços de uma cultura coletivista, com isso, percebemos que a influência regional, resultou na percepção de ambos os polos da dimensão.

No Panamá, P2 e P3 identificaram que o fato de ser brasileiro gerava preconceito: "O brasileiro foi marcado pelos efeitos da corrupção. Empresas envolvidas atuavam no Panamá e com os desdobramentos das operações, o brasileiro ficou com uma fama ruim" (P3). Ao se relacionarem com os expatriados as pessoas eram reservadas, o que denota uma percepção da dimensão individualista.

A Argentina foi considerada uma cultura amistosa, resultando em uma percepção coletivista segundo o expatriado brasileiro: "A cultura popular argentina é muito forte, a organização de grupos, de comunidades, de pessoas seja em sindicatos, organização bairrista ou vamos juntar um grupo e fazer isso acontecer" (A3).

Na França, sob a percepção de F3 e F4, as pessoas são mais reservadas no primeiro momento, fato que pode ser aliado a fluência do idioma: "É difícil fazer amizades sem falar francês depois de falar francês você se integra na sociedade [...] O mais francês ele tenta não misturar a vida profissional dele com a pessoal, então ele não tem amigos no trabalho" (F3). Com traços de uma sociedade mais reservada, resistente nos primeiros contatos, lentos para estabelecerem laços de confiança e com uma clara separação quanto a vida pessoal e a profissional, podemos relacionar tais aspectos a uma percepção da cultura individualista.

Na tabela 3, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação a dimensão da distância cultural.

Tabela 3: Comparação do Coletivismo X Individualismo

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Coletivismo	Coletivismo	Individualismo	Coletivismo
Expatriados	Coletivismo	Ind / Col	Individualismo	Individualismo
Simetria X Assimetria (Brasil)	Assimétrico	-	Simétrico	Simétrico

Fonte: Elaborado pela autora.

O presente estudo corrobora com a dimensão apresentada por Hofstede (2021) em relação a Argentina e França. O Brasil apresenta características que configura os dois polos da dimensão devido a influencia regional, há em partes consonância com o autor. Enquanto os resultados encontrados sobre o Panamá referente ao individualismo na presente pesquisa são divergentes dos resultados elencados por Hofstede (2021).

3.3. FEMINILIDADE X MASCULINIDADE

Uma dimensão relacionada às características de comportamentos, que não estão necessariamente relacionadas a definição de gênero. Nesta em que as sociedades denominadas como femininas são definidas como cooperativas, que valorizam a qualidade de vida e o bem-estar, enquanto sociedades masculinas buscam por realizações pessoais, recompensas materiais e lucros (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Dentre as características do Brasil, há uma dualidade em relação aos polos da dimensão. Impelir diferenças entre os papéis de homens e mulheres e a busca por oportunidades de maiores remunerações como foi percebido por A1 e F2, evidenciam uma percepção da dimensão de masculinidade. Enquanto a busca pela qualidade de vida expressa na flexibilidade dos brasileiros em procurar melhores oportunidades de avanço na carreira percebida por F1 demonstram traços de sociedades femininas: “Acho que a vida na França é mais fácil do que no Brasil e isso porque é um país que está tentando se desenvolver. [...] Eles podem mudar se as condições são melhores para eles, eles mudam para a empresa que é melhor para eles”.

O Expatriado P1 expõe a sua visão sobre a organização em que estava trabalhando no Brasil e o comportamento de lealdade dos colaboradores: “Ficam muito tempo nas empresas, são

comprometidos e conseguem ficar em um só lugar, fazer carreira e acumulam anos, incrementar a antiguidade é melhor". Além disso, foram percebidos comportamentos relacionados a busca qualidade de vida, estabilidade na carreira que junto fidelidade pelas organizações por percebidos por P1 no Brasil, caracterizam uma percepção da dimensão de feminilidade.

A sociedade francesa na percepção de F3 e F4, as pessoas buscam trabalhar para ter um bom padrão e qualidade de vida: "Prefere gastar em um restaurante a comprar um carro novo, ir o mais longe possível da cidade do quer ser milionário. Prefere morar no campo, no silêncio, no sossego, longe do barulho. Mesmo que tenha um salário mais baixo do que morar num grande centro e ganhar muito bem" (F3). Sendo assim, foi possível perceber situações em que o cidadão francês procurou conforto e segurança ante o poder monetário, características que denotam a percepção de uma sociedade com maiores traços de feminilidade.

As características encontradas na Argentina sobre a dimensão, caracterizam uma percepção de masculinidade. Em diversas partes da entrevista, os expatriados A2 e A3 afirmam que os argentinos são muito orgulhosos em relação a diversos aspectos de sua cultura e que isso reflete no comportamento individual.

No Panamá, a percepção da dimensão masculinidade foi identificada pelos expatriados P2 e P3. As características que evidenciam essa percepção estão na versatilidade dos indivíduos ao não se deterem a organizações na busca por melhores oportunidades e avanço na carreira. Além disso, o Panamá possui um alto movimento migratório, neste caso a imigração atraída pelas multinacionais era vista como uma concorrência direta para as vagas de emprego disponíveis no país.

Na tabela 4, são compilados os resultados encontrados nas percepções e comparados com os resultados sugeridos pelo autor. Além disso, apresenta-se a relação de simetria ou assimetria entre a percepção dos expatriados em relação a dimensão da distância cultural.

Tabela 4: Comparação da Feminilidade X Masculinidade

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Masculinidade	Feminilidade	Feminilidade	Feminilidade
Expatriados	Masculinidade	Fem / Mas	Feminilidade	Masculinidade
Simetria X Assimetria (Brasil)	Simétrico	-	Assimétrico	Simétrico

Fonte: Elaborado pela autora.

Os achados referentes a Argentina e França corroboram com os resultados da pesquisa, enquanto os resultados sobre o Panamá conflitam com os resultados de Hofstede (2021). O autor não apresenta resultados sólidos sobre o Brasil, a pontuação é muito intermediária.

3.4. PREVENÇÃO DE INCERTEZA

A prevenção de incerteza é uma dimensão que procura expressar o nível de insatisfação ou incomodo que os membros da sociedade sentem quando em situações desconhecidas ou incertas. Cada país possui padrões definidos por leis e regras que visam evitar as incertezas no comportamento da população (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). As instituições públicas no Brasil foram vistas de forma similar pelos expatriados A1, F2 e F3. Os processos legais foram retratados como desorganizados, burocráticos, flexíveis e complexos, tais constatações, definem uma percepção de baixa prevenção de incerteza.

O Expatriado P1 afirma que as regras fazem sentido no segmento industrial, pois ela trabalhava em um ambiente que possuía contato com parque fabril, havia regras mais específicas como o uso de celular e proteção de equipamentos que são específicas e destoam das regras mais gerais aplicadas nas empresas. Regras definidas, estruturadas e específicas da organização, caracterizam uma cultura com forte prevenção de incerteza.

Na Argentina, A2 e A3 apresentam aspectos que evidenciam a percepção de uma baixa prevenção de incerteza, tendo em vista, que o país possuía leis flexíveis “É super flexível, principalmente as leis de trânsito. A lei de trânsito é uma várzea. É muito mais flexível e não só as de trânsito, mas outras coisas também” (A2) e a política era um assunto muito discutido “a questão política aqui é muito forte, é política o tempo inteiro” (A3).

A estabilidade referente a legislação trabalhista na França foi percebida por F4, como uma característica relacionada a alta prevenção de incerteza, considerando que os contratos de trabalho nas empresas francesas tinham prazos de duração indeterminados, o que refletia em baixas possibilidades de demissão.

A sociedade panamenha foi compreendida por P2 e P3 como tradicionalista, conservadora, com leis mais rígidas e eficazes: “A legislação deles aqui é um pouco mais rígida, em termos de lei. As leis são iguais ao Brasil, mas ao mesmo tempo você vê uma questão de lei e ordem mais eficaz” (P2). Na percepção do Expatriado P3, o Panamá possui um comportamento conservador em relação aos papéis dos gêneros na sociedade: “Eu vejo a cultura do Panamá como muito machista (...) As mulheres se produzem, exploram a sensualidade dentro do limite técnico (...) São vaidosas e eles olham diferente, mexem com a mulher, é mais machista”. Tais características, refletem uma percepção de alta prevenção de incerteza.

Tabela 5: Comparação da Prevenção de incerteza

Percepção	Argentina	Brasil	França	Panamá
Estudo de Hofstede	Alta	Alta	Alta	Alta
Expatriados	Baixa	Alta / Baixa	Alta	Alta
Simetria X Assimetria (Brasil)	Simétrica	-	Assimétrica	Simétrica

Fonte: Elaborado pela autora.

Hofstede (2021) afirma que a Argentina e o Brasil têm uma alta prevenção de incerteza, os resultados encontrados divergem em relação a alta pontuação, porém, os fatos apontados pelos expatriados, corroboram com alguns aspectos relacionados a baixa prevenção pontuados pelo autor. O Brasil, a França e o Panamá apresentam altas pontuações sobre a prevenção de incerteza de acordo com o estudo de Hofstede (2021), assim como encontrada na presente pesquisa.

3.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com as dimensões devidamente caracterizadas, foi possível analisar a simetria existente entre elas. Se considera a distância simétrica caso a dimensão da distância cultural seja similar entre os dois países, porém, como o presente estudo identifica as características das dimensões, se fez possível considerar também a simetria entre os aspectos culturais encontrados.

Houve uma predominância de percepções assimétricas, as percepções simétricas aconteciam geralmente relacionadas apenas relacionadas aos polos das dimensões, não nos aspectos que as definem. Sendo assim, pode-se identificar uma percepção assimétrica da distância cultural entre o Brasil e cada um dos países pesquisados, Argentina, França e Panamá. Corroborando com a assimetria na distância cultural encontrada no processo de internacionalização por Magnani, Zucchella e Floriani (2018).

Considerando o estudo de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) e Hofstede (2021) não existem grandes distâncias entre os países analisados nesta pesquisa. Em especial, a Argentina e Panamá devido a proximidade geográfica dos países da América Latina, porém, as evidências encontradas apontam que apesar de haver a proximidade, há distância.

A percepção sobre dimensão da distância de poder no Brasil foi influenciada pelo contexto em que o expatriado estava inserido. Para A1, F1 e F2, o Brasil possui uma alta distância de poder, enquanto, os expatriados estavam inseridos em grandes centros na região sudeste em que há maiores indicadores de desigualdade social, enquanto P1 localizado no Sul do Brasil, percebeu

uma baixa distância de poder, um reflexo dos melhores índices econômico do estado (POCHMANN; SILVA, 2020).

Ainda sobre a influência do contexto, a alta distância de poder percebida por A2 relacionada a economia dolarizada da Argentina, foi impactada pela pandemia da Covid-19 e incerteza econômica, esta que se origina das flutuações nas atividades econômicas e pode ser mensurada através das flutuações de câmbio de moeda estrangeira (SNIAZHKO,2019).

A percepção dos expatriados sobre a dimensão coletivista e individualista possui polos distintos. Todos os profissionais expatriados para o Brasil apresentam características sobre ambos os polos da dimensão. Em especial, P1 apresenta como as diferenças regionais são importantes para essa dimensão, para ele pessoas do Sul eram individualistas e do Sudeste eram coletivistas.

Ainda sobre individualismo, P2 e P3 citaram que o fato de ser brasileiro influenciava o comportamento dos moradores locais com os expatriados, as pessoas se tornavam mais reservadas ao ter ciência de que uma pessoa era brasileira. Para nenhum outro expatriado e em nenhum outro país o fato de ser brasileiro foi um motivo de distanciamento.

A dimensão de prevenção de incerteza, segundo a percepção dos expatriados para o Brasil (A1, F2, F3 e P1) expõe uma nítida diferença entre as organizações e as instituições. A percepção de baixa prevenção de incerteza devido à sensação caótica transmitida pelos processos envolvendo instituições públicas são contrárias a sensação de responsabilidade e seriedade transmitida pela organização privada que P1 trabalhava. O excesso de burocracia e a instabilidade das instituições, são fatores que geram desconforto para os expatriados segundo Gervasoni, Miranda Kubo e Farina (2014).

As diferenças culturais encontradas na dimensão de Coletivismo X Individualismo pelos expatriados brasileiros para a França, referente a dificuldade nos primeiros contatos e separação entre a vida pessoal e profissional, corroboram com os desafios para a satisfação dos expatriados abordados por Vijayakumar e Cunningham (2020). Os autores afirmam que existem seis desafios principais para a satisfação dos expatriados entre eles o isolamento social.

A percepção do expatriado do Panamá para o Brasil tem maior relevância ao considerar os aspectos culturais regionais. Os demais expatriados, Argentina e França, apresenta percepções simétricas sobre o Brasil na maioria das dimensões, ainda que as características apresentadas fossem diferentes.

A compreensão da cultura pelos expatriados foi influenciada por suas experiências anteriores, local de origem e contexto que estava inserido. Neste caso ao considerarmos o contexto, a presença da família, a idade, o local do país, o setor que trabalha, sua posição na empresa e tempo

previsto de permanência. O contexto que o expatriado estava inserido faz parte da análise, pois um expatriado que vai com a família e tem a possibilidade da permanência no exterior tem uma percepção diferente de um profissional que era expatriado sozinho com o objetivo de acompanhar a implementação de um projeto e tem a permanência de curto prazo no país.

CONCLUSÃO

Este artigo apresenta como as dimensões da distância cultural são percebidas no processo de expatriação, apresentando uma percepção assimétrica entre os países analisados. Entretanto, não foi possível afirmar que as relações entre todos os países serão assimétricas, apesar dos três países estudados estarem mais alinhados como assimétricos, deve-se desenvolver mais estudos sobre a distância cultural entre os países, considerando as macrorregiões ou estados dos países. Este trabalho evidenciou como as implicações regionais influenciam as percepções dos expatriados no país anfitrião.

Os achados desta pesquisa contribuem para o contexto social, a pesquisa inicialmente se desenvolveu com um foco no expatriado e a sua relação com o ambiente organizacional no país anfitrião. Porém, ao realizar as entrevistas, o contexto social era mais relevante e marcante para os expatriados, pois a experiência vivida vai muito além da experiência profissional. Portanto, verifica-se que a importância dos aspectos culturais enquanto sociedade tem maior implicação na adaptação do indivíduo do que a organização, pois o ambiente organizacional possui regras pré-estabelecidas.

Após a análise das dimensões e as percepções encontradas, concluímos que a pergunta que guia esta pesquisa: "Qual é a percepção dos colaboradores expatriados acerca da distância cultural?" não pode ser respondida de maneira objetiva, pois a distância cultural se apresentou em diversas formas para cada expatriado. Fatores como experiências anteriores, local de origem e contexto em que estava inserido influenciam a sua percepção. Sendo assim, foi possível obter respostas similares de expatriados no mesmo país, mas ao mesmo tempo, respostas diferentes, pois o contexto que cada um se encontrava dentro do país era diferente.

O instrumento desenvolvido por Hofstede utilizado na pesquisa é um recurso utilizado para a mensuração e comparação dos aspectos culturais entre o país de origem e destino dos expatriados. Espera-se contribuir com os estudos referente as dimensões culturais de Hofstede tendo em vista os achados referentes a percepção sobre a cultura.

A pesquisa buscou contribuir com a escassa literatura existente sobre a distância cultural e a percepção de expatriados com origem de países emergentes. Também com estudos relacionados

as dimensões da distância cultural aplicadas em países emergentes com a análise da Argentina, Brasil e Panamá. Na esfera social, buscou-se contribuir com os processos de adaptação e ajuste intercultural dos expatriados, estes que são temas de relevância para o indivíduo expatriado, a família do expatriado e a organização.

As implicações regionais e a sua influência nas percepções dos expatriados são lacunas encontradas no decorrer da pesquisa que requerem um estudo mais aprofundado, com isso, recomendamos como uma sugestão para futuros estudos, em virtude que não se pode considerar países como o Brasil como uma única situação. Com isso, há uma oportunidade para explorar uma visão de cultura em termos da percepção de valores culturais regionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: Types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369-2393.
- Antunes, I. C. M., Barandas, H. G., & Martins, F. V. (2019). Subsidiary strategy and managers' perceptions of distance to foreign markets. *Review of International Business and Strategy*.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Eds.). (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. Sage.
- Berry, H., Guillén, M. F., & Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of international business studies*, 41(9), 1460-1480.
- Brandão, L. M. (2020). Vencendo as Barreiras Culturais no Processo de Expatriação por meio da Excelência em Gestão de Pessoas: O Caso dos Profissionais na Volvo de Curitiba. *Administração de Empresas em Revista*, 1(19), 123-146.
- Caligiuri, P., & Santo, V. D. (2001). Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?. *Human Resource Planning*, 24(3).
- Caprar, D. V., Devinney, T. M., Kirkman, B. L., & Caligiuri, P. (2015). Conceptualizing and measuring culture in international business and management: From challenges to potential solutions. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1011-1027.

Costa, L. D. F. L. G. D., Añez, M. E. M., Mol, A. L. R., & Damasceno, T. D. S. A. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos Ebape. br*, 15, 960-973.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa:- Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.

da Silva Ev, L., & Gomes, A. B. P. (2014). Entre a especificidade e a teorização: a metodologia do estudo de caso. *Revista Teoria & Sociedade*.

de Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 103-118.

Dekker, W. D. (2016). *Global mindset and cross-cultural behavior*. Palgrave Macmillan.

Dias, G., Rodrigues, M. E., De Hilal, A. V. G., & Lopes, A. L. S. V. (2017). A Cultura Brasileira no Olhar do Estrangeiro: Percepções de Alunos de um MBA Internacional no Rio de Janeiro. *Revista Alcance*, 24(4), 554-573.

Evans, J., Mavondo, F. T., & Bridson, K. (2008). Psychic distance: antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes. *Journal of international marketing*, 16(2), 32-63.

Fitzpatrick, F. (2019). *Understanding intercultural interaction: An analysis of key concepts*. Emerald Group Publishing.

Gallon, S., Fraga, A. M., & Antunes, E. D. D. (2017). Conceitos e Configurações de Expatriados na Internacionalização Empresarial1. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 29-59.

Gallon, S., Vaz, E. R. D., & do Nascimento, L. N. (2018). Processo de Expatriação na Internacionalização: estudo de caso em uma empresa Brasileira. *Revista de Negócios*, 23(2), 57-72.

Gao, T. (2004). The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. *Multinational Business Review*.

Gervasoni, V. C., de Miranda Kubo, E. K., & Farina, M. C. (2014). Distância psíquica no processo de internacionalização: a percepção dos expatriados brasileiros. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 9(3), 57-77.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.

Gomes, R. (2007). Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, 26, 79-108.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill.

Country Comparison - Hofstede Insights. (2021, June 21). Retrieved July 01, 2022, from Hofstede Insights website: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management*, 12(1), 23-45.

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*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.

Lewis, R. (2010). *When cultures collide* (pp. 171-211). London: Nicholas Brealey Publishing.

Magnani, G., Zucchella, A., & Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20.

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos*, 2, 10.

MANZON, F., JAEGER, M. A., & KATO, H. T. (2010). Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. *Revista Perspectiva, Erechim*, 34(26), 33-45.

Moreira, M. Z., Norões, J. L., & Ogasawara, M. H. (2014). Framework da estratégia de expatriação no âmbito do indivíduo, da organização e do ambiente internacional. *Internext*, 9(1), 81-100.

Moreira, M. Z., & Ogasavara, M. H. (2018). Formal and informal institutions and the expatriation assignment: The case of Japanese subsidiaries in Latin America. *Japan and the World Economy*, 47, 18-26.

Oliveira, L. P. D. (2017). Autoexpatriação de brasileiros: um estudo exploratório sobre as escolhas, os caminhos percorridos, carreira e vida em um contexto internacional.

Pattnaik, C., & Lee, J. Y. (2014). Distance and divestment of Korean MNC affiliates: The moderating role of entry mode and experience. *Asia Pacific Business Review*, 20(1), 174-196.

Rodrigues-Júnior, Adail Sebastião O professor pesquisador: introdução à pesquisa qualitativa. DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada [online]. 2010, v. 26, n. 1, p. 193-198. <https://doi.org/10.1590/S0102-44502010000100009>

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.

Stocker, F., de Mascena, K. M. C., Abib, G., & Irigaray, H. A. R. (2022). Born global's Risk Perception and Internationalization in Emerging Markets. *Review of Business Management*, 24(2).

Tyler, K., & Stanley, E. (2007). The role of trust in financial services business relationships. *Journal of Services Marketing*.

Vendruscolo, L. T., & Galina, S. V. R. (2020). A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (tic). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 123-157.

Verruck, F., Gonçalves, R. B., & Magrin, T. J. (2021). Repatriação: a difícil volta para casa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3).

Vijayakumar, P. B., & Cunningham, C. J. (2020). Impact of spousal work restrictions on expatriates' work life and overall life satisfaction. *International Journal of Psychology*, 55(6), 959-963.

Zhang, Y., Wei, X., & Zhou, W. (2017). An asymmetric cross-cultural perspective on the mediating role of conflict management styles in expatriation. *International Journal of Conflict Management*.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

Woehl, S. (2011) A influência da capacidade de absorção nas distâncias na relação entre uma multinacional e sua subsidiária.