

DISTÂNCIA CULTURAL E MODOS DE ENTRADA: UM ESTUDO DAS MAIORES TRANSACIONAIS BRASILEIRAS

Livia Lopes Barakatⁱ

Jase Ramseyⁱⁱ

Patricia Vargas dos Santos Oliveiraⁱⁱⁱ

Plinio Rafael Reis Monteiro^{iv}

RESUMO

O presente artigo analisa se o tamanho dos grupos transnacionais modera o grau de inter-relacionamento entre a distância cultural (DC) e a preferência por métodos de entrada de aquisição ou exportação. Visando a trazer um novo prisma sobre o tema da DC, este estudo analisa o fenômeno além das dimensões culturais de Hofstede, empregando como moldura teórica a perspectiva bimodal proposta pelo *Globe Project*. Para o estudo, foi pesquisada uma amostra de 31 grupos empresariais que estão entre os 78 maiores grupos empresariais internacionalizados do Brasil. Os resultados indicam que, tendo em vista o universo das maiores transnacionais brasileiras, as empresas que atuam em países distintos culturalmente possuem certa aversão a entradas futuras via aquisições, já que o tamanho da empresa modera negativamente (atenua) essa relação: grupos maiores são menos afetados em suas decisões futuras de aquisições pela experiência prévia em países culturalmente distintos. Finalmente, as duas dimensões de DC, valores e práticas, possuem diferentes impactos na escolha do modo de entrada.

Palavras-chave: Internacionalização. Modos de Entrada. Distância Cultural. *Globe Project*.

i Fundação Dom Cabral (FDC); Pesquisadora da FDC e Mestre em Administração pela UFMG; liviabarakat@fdc.org.br; Av. Princesa Diana, 760, Alphaville, Nova Lima/MG.

ii *University of Alabama* (EUA); Professor na área de Negócios Internacional e PHD pela *University of South Carolina*; jase@cba.ua.edu, Tuscaloosa/AL.

iii Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Graduanda em administração pela UFMG; patypatyvargas@gmail.com; Av. Antônio Carlos, 6627, Pampulha/MG.

iv Universidade FUMEC; Professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade FUMEC e Doutor em administração pela UFMG; plinio.monteiro@fumec.br; Rua Cobre, 200, Bairro Cruzeiro, Belo Horizonte/MG.

1 INTRODUÇÃO

A distância cultural (DC) exerce um efeito considerável sobre as interações entre pessoas e empresas em países distintos, devido à incerteza inerente a ambientes desconhecidos. Apesar de a literatura ser profícua em exemplos dos efeitos da DC no nível individual (CHEN *et al.*, 2009; PELTOKORPI, 2008), são esparsos os estudos desses efeitos no nível organizacional, especialmente no contexto brasileiro. Em nível global, a DC tem sido utilizada para explicar tanto os declínios da longevidade da empresa (HENNART; ZENG, 2002) quanto seu desempenho (COLAKOGLU; CALIGIURI, 2008; LEE; SHENKAR; LI, 2008; SCHUKER; ROGOVSKY, 1998). As diferenças entre culturas têm também demonstrado afetar o método como as empresas expandem suas operações internacionais (JAVIDAN *et al.*, 2005). Ao se internacionalizarem, as empresas podem não ter conhecimento necessário para compreender a cultura e o sistema do novo país (JAVIDAN *et al.*, 2005, JOHANSON; VAHLNE, 1977). Desse modo, esperam-se custos sociais adicionais no processo de internacionalização, denominados “*liability of foreignness*” – em português, “desvantagem de ser estrangeiro” (ZAHEER, 1995) –, que representam um obstáculo ao desenvolvimento de empreendimentos de sucesso.

De fato, muitos estudos demonstraram que o choque cultural interfere na gestão de subsidiárias internacionais, afetando as decisões de posse (BARKEMA; VERMEULEN, 1997; ERRAMILLI, 1996, HENNART; LARIMO, 1998) e de modos de entrada (KIM; HWANG, 1992; KOGUT; SINGH, 1988; Quer, Claver e Andreu, 2007a). No entanto, a maior parte da literatura se direciona a analisar relações passadas, enfatizando os fatores que favoreceram a escolha por métodos de entrada precedentes, revelando a carência de pesquisas que analisem como a DC afeta os planos futuros de expansão internacional das empresas. Apesar de algumas tentativas nesse sentido, alguns estudos encontraram resultados inconsistentes quanto à distância cultural (MITRA; GOLDER, 2002; OJALA; TYRVÄINEN, 2007). Outros ainda focalizaram sua atenção exclusivamente nas exportações, em detrimento de outras estratégias de entrada (JAFFE; PASTERNAK, 1994; MORGAN; KATSIKEAS, 1997).

A gênese deste estudo sustenta que as preferências pelos modos de entrada em novos países no futuro serão afetados por fatores estruturais, como “tempo de existência” e “porte”, e por suas experiências com culturas nas quais a empresa já atua. Uma vez que as organizações aprendem a partir de suas experiências (BARKEMA *et al.*, 1997; HENNART; REDDY, 1997), empresas multinacionais (EMN) deveriam preferir estratégias que envolvam

menores riscos, especialmente nos aspectos sócio-culturais relacionados aos grandes investimentos. Assim como outras pesquisas na área, postula-se que essa relação possa mudar de acordo com o tamanho da empresa (ERIKSSON *et al.*, 1997; LEE *et al.*, 2008; QUER *et al.*, 2007b).

Ainda se deve destacar que a maior parte da literatura sobre o tema baseia-se na abordagem de Hofstede (1980). Esses estudos, no entanto, têm sido alvo de críticas recorrentes (SMITH, 2006), por levarem a resultados conflitantes e inconclusivos (LU, 2006). Autores sugerem que sua abordagem utiliza um conceito restrito de cultura, composto por quatro dimensões e que pressupõe que os valores são aspectos arraigados e perfeitamente refletidos nas práticas das pessoas (MASELAND; HOORN, 2009). Além disso, como a cultura se modifica com o tempo (SHENKAR, 2001), é mais plausível adotar uma perspectiva mais recente. Utilizou-se, então, o *Globe Project* (HOUSE *et al.*, 2004) com uma perspectiva mais abrangente de cultura, que inclui duas facetas (“práticas” e “valores”) e nove dimensões, além de ser considerada uma medida mais abrangente e completa (JAVIDAN *et al.*, 2005; SMITH, 2006).

Considerando-se o exposto, o trabalho atual difere de pesquisas anteriores por estabelecer uma relação pouco explorada entre a atual distância cultural e as preferências por modos de entrada em expansões internacionais futuras. Além disso, aprimora-se a metodologia usual de distância cultural aplicando-se as dimensões do *Globe Project* à equação de distância cultural de Kogut e Singh (1988). Assim, destaca-se o efeito das dimensões de “prática” e “valores” culturais sobre a preferência por modos de entrada futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, é apresentada a revisão da literatura relacionada ao tema de distancia cultural e modos de entrada, com focos nas hipóteses levantadas, além das variáveis utilizadas.

2.1 Distância cultural

Um número crescente de estudos analisa como diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino afetam indivíduos e empresas em ambientes internacionais de negócios. Com esse intuito, Hofstede, em 1980, propôs um modelo para analisar a distância cultural a partir de quatro dimensões, quais sejam: (1) distância do poder, (2) aversão a incertezas, (3) individualismo–coletivismo e (4) masculinidade–feminilidade. Em 1991, o autor introduziu a quinta dimensão: Orientação para o futuro x presente (Hofstede, 2006).

Essas dimensões foram bastante utilizadas para analisar o efeito da cultura nos negócios internacionais (BEUGRÉ; ACAR, 2008; KING, 2007; MANEV; STEVENSON, 2001; YU; CANNELLA, 2005).

Apesar de sua ampla utilização, o trabalho pioneiro de Hofstede possui limitações. Segundo Lu (2006), muitos estudos que utilizaram essas dimensões encontraram resultados conflitantes e inconsistentes. Outros mostraram uma relação insignificante com os negócios internacionais (MITRA; GOLDBER, 2002; OJALA; TYRVÄINEN, 2007; SETHI *et al.*, 2003; SHENKAR; ZEIRA, 1992). Acerca disso, Kirkman *et al.* (tradução_nossa, 2006, p.313) afirmaram: “[...]em muitas áreas, a pesquisa baseada em Hofstede é fragmentada, redundante, e excessivamente dependente de determinados níveis de análise e da direção dos efeitos [...]”.

A fim de refinar a proposta de Hofstede e aprimorar as medidas de distância cultural, House *et al.* (2004) desenvolveram o *Globe Project*. Esse estudo envolveu mais de 160 pesquisadores de 62 países diferentes. É um avanço em relação ao trabalho de Hofstede, pois acrescenta quatro conceitos inexplorados, verificáveis empiricamente e com elevado potencial de influência individual e organizacional no contexto de negócios internacionais. As nove dimensões culturais resultantes e suas descrições estão na Tabela 1. Deve-se destacar que o *Globe Project* introduz a diferenciação de “práticas” e “valores”, perspectiva especialmente relevante para compreender relações internacionais (JAVIDAN *et al.*, 2005). Nesse sentido, “práticas” culturais são as percepções em curso dos indivíduos sobre sua própria cultura (como *a cultura é*), enquanto “valores” culturais (como *deveria ser*) captam os sentimentos e aspirações dos entrevistados sobre sua cultura e podem ser utilizados para identificar mudanças desejáveis.

Dimensão	Definição
Orientação para a Realização	Reflete o nível em que uma comunidade encoraja e recompensa membros do grupo pela melhoria no desempenho, inovação e excelência.
Orientação para o Futuro	É o grau em que sociedade encoraja e compromete-se com o comportamento de orientação para o futuro, com o planejamento, gratificação em longo prazo e investimento no futuro.

Igualdade de Gênero	Explora a divisão de papéis entre homens e mulheres. Representa o grau em que a sociedade minimiza as diferenças de gênero entre cargos e a discriminação.
Assertividade	Reflete crenças relacionadas ao encorajamento ou não de uma pessoa para ser assertiva, conflituosa, agressiva e resistente, ou não assertiva nas relações sociais.
Coletivismo de Grupo	Reflete o grau em que indivíduos expressam orgulho e fidelidade em suas organizações e famílias.
Coletivismo Institucional	Refere-se ao grau em que práticas sociais institucionais encorajam distribuição coletiva dos recursos e ação coletiva.
Distância do Poder	Reflete o grau em que uma comunidade aceita ou aprova autoridade, ou seja, como o membro de uma sociedade espera e concorda que o poder deveria ser igualmente distribuído.
Orientação Humanística	É manifestada pela maneira como as pessoas se tratam e definida como o grau em que a sociedade ou uma organização encoraja e recompensa indivíduos por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos e gentis com outros.
Aversão à Incerteza	Envolve o grau em que o membro de uma sociedade tolera incerteza, como indivíduos lidam com situações ambíguas e como eles mitigam a imprevisão de eventos futuros por meio de normas e regras sociais.

Tabela 1 - Dimensões Culturais do *Project Globe*

Fonte: HOUSE *et al.* (2004)

2.2 Desvantagem de ser estrangeiro

Empresas multinacionais normalmente experimentam uma gama de dificuldades quando vão para novos mercados. Essas dificuldades aparecem quando o meio ambiente desconhecido reforça as diferenças culturais, políticas, legais e econômicas entre os países. Portanto, espera-se que haja custos adicionais no contexto dos negócios internacionais. Zaheer (1995) nomeou esse fenômeno como *liability of foreignness* (LOF), traduzido neste trabalho como *desvantagem de ser estrangeiro*. Ele aponta que a desvantagem pode acontecer

por quatro razões: (1) custos devido à distância espacial (viagem, transporte; coordenação à distância/hora local); (2) custos específicos da firma (desconhecimento e não-enraizamento no ambiente local); (3) custos do meio ambiente do país anfitrião (falta de legitimidade, nacionalismo econômico); (4) custos do meio ambiente do país sede (restrições sobre vendas de alta tecnologia impostas por certos países).

Os custos gerados pela falta de conhecimento têm sido discutidos na literatura (ERIKSSON *et al.*, 1997; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e representam um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento das operações internacionais. As empresas podem não ter conhecimento sobre políticas públicas e econômicas, normas sociais e necessidades dos consumidores.

Está claro também que diferenças culturais contribuem para a desvantagem de ser estrangeiro. O pressuposto é o de que quanto maior for a distância cultural, maior será a dificuldade para as EMNs em aprender como operar em novos mercados. Mezias *et al.* (2007) sugerem o uso de medidas de distância cultural nacional como uma *proxy* para medir as desvantagens de ser estrangeiro. Assim, firmas que operam em países culturalmente distantes experimentam maiores desvantagens porque elas encontram maiores custos de gestão, aculturação e assimilação.

Acredita-se que as empresas selecionam estratégias de expansão com o objetivo de minimizar seus custos de internacionalização para países culturalmente distantes. Isso significa as empresas tendem a adaptar suas escolhas dos modos de entrada (estratégia externa) considerando sua experiência com outros países como forma de lidar com a incerteza. Uma EMN, por exemplo, pode escolher entrar em um país estrangeiro via alianças e parcerias se ela percebe um alto grau de incerteza nesse país, especialmente quando sua experiência prévia remete a maiores choques culturais. Com isso, postula-se que a desvantagem de ser estrangeiro é uma justificativa plausível para o impacto da distância cultural na escolha do modo de entrada internacional de uma EMN.

2.3 Modos de entrada

O grau de posse em empreendimentos no exterior tem ganhado importância na literatura de internacionalização (DEMIRBAG *et al.*, 2009; UNCTAD, 2009), destacando-se estudos sobre como características da empresa entrante (recursos e capacidades) e sua necessidade de minimizar os custos de transação afetam a preferência por diferentes métodos de entrada (KITILAKSANAWONG, 2009). Dikova e Witteloostuijn (2007), por exemplo, demonstram que a intensidade tecnológica da empresa matriz, a estratégia internacional e a

experiência determinam tanto o estabelecimento quanto a escolha do modo de entrada. Adicionalmente, Peinado e Boulard (2008) demonstram que as condições pré-entrada de uma empresa, como a diversificação, influenciam a escolha do modo de entrada de empresas espanholas. Finalmente, Bontempi e Prodi (2009) investigam a escolha entre *joint ventures* e subsidiárias integrais no mercado chinês. O estudo indica uma preferência pela posse integral das subsidiárias quando produtos inovadores ou processos de produção estão em questão e quando o autofinanciamento é possível.

Phatak *et al.* (2005) explicam que as empresas normalmente preferem o modo de entrada estrangeiro, que oferece o melhor retorno sobre investimento, ponderando-se o risco associada à escolha. Apesar de um nível de posse superior resultar em maior controle operacional, a posse completa de uma empresa está associada a um maior risco devido ao grau de comprometimento com os recursos requeridos. Dessa forma, a razão risco/retorno tende a aumentar com o maior envolvimento da empresa nas operações estrangeiras. Segundo Phatak *et al.* (2005) o risco inerente nos modos de entrada aumenta quando se passa da exportação para franquia/licença, para uma *joint venture*, e, finalmente, para uma subsidiária integral (*op. cit.*, p. 239).

Nessa perspectiva, exportação é a estratégia mais básica de entrada em mercados. Enviar produtos para o exterior em vez de *know-how* e capital é menos arriscado que começar com instalações de produção no exterior. Além disso, uma empresa é suscetível a utilizar exportações ou uma *joint venture* quando entra em um mercado pela primeira vez, porque a alternativa de reproduzir completamente suas operações via aquisição completa ou *greenfield* seria muito custosa (INKPEN; BEAMISH, 1997).

Em 1988, Kogut e Singh (1988) demonstraram empiricamente que a seleção do modo de entrada é influenciada por fatores culturais. O estudo analisou 228 entradas nos Estados Unidos e defendia a hipótese de que altos níveis de distância cultural aumentam a probabilidade das empresas escolherem uma *joint venture* ou uma subsidiária de propriedade integral em vez de uma aquisição. Ademais, os autores encontraram um efeito significativo da aversão à incerteza na escolha do modo de entrada. O pressuposto básico do estudo é o de que firmas tentam minimizar os custos percebidos de integração e conflito.

Essa abordagem tem sido amplamente empregada na literatura de negócios internacionais para entender como firmas administram suas estratégias internacionais. Brouthers (2002), por exemplo, mostrou que firmas da União Européia fazem suas escolhas de modo de entrada baseadas em: custos de transação, contexto institucional (restrições

legais), e contexto cultural (risco de investimento). Adicionalmente, Quer et al. (2007b), em estudo de 471 entradas de empresas espanholas, mostram que o risco do país alvo e a distância cultural reduzem a probabilidade de utilizar uma estratégia que envolve elevado comprometimento de capital (p. ex., aquisição). Em suma, a correlação negativa entre distância cultural e modos de entrada de alto risco está bem estabelecida na literatura (BOYACIGILLER, 1990; DROGENDIJK; SLANGEN, 2006; KIM; HWANG 1992; QUER et al., 2007a;).

Nota-se uma prevalência de estudos que analisam e descrevem fatores subjacentes a entradas internacionais que ocorreram no passado. A busca pela compreensão por tendências e preferências futuras tem sido negligenciada na literatura. Em 2002, Mitra e Golder mostraram que existe um impacto positivo do conhecimento da empresa nas decisões de entrada subsequente. No entanto, os autores utilizaram informações de empresas sobre entradas prévias para medir a probabilidade de entrada em mercados similares sem perguntar a elas sobre seu planejamento futuro. Apesar de poucas tentativas de analisar preferências futuras e intenções em relação a estratégias internacionais, não houve resultado consistente utilizando distância cultural (MITRA; GOLDBER, 2002; OJALA; TYRVÄINEN, 2007). Ademais, outros estudos focam apenas nas exportações como modo de entrada. (JAFFE; PASTERNAK, 1994; MORGAN; KATSIKEAS, 1997).

Outra carência nesse campo, remete ao modesto empenho em relacionar a distância cultural experimentada atualmente com preferências futuras do modo de entrada de EMNs, considerando-se a perspectiva de aprendizado organizacional e o pressuposto da desvantagem de ser estrangeiro. Essa relação é baseada na idéia de que EMNs planejam suas estratégias globais futuras pautando-se nos custos e riscos percebidos ao fazer negócios com países culturalmente distantes e adicionam seu aprendizado organizacional no leque de fatores decisórios. Portanto, entender como as restrições intrínsecas às culturas distintas afetam a decisão atual das operações estrangeiras (v.g., propriedade / controle, diversificação / padronização, posição na cadeia de valor) e influenciam a decisão do modo de entrada relativa a um empreendimento futuro remete a um ponto distinto nessa área de estudos. Nessas condições, definem-se seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Empresas que experimentaram um alto grau de distância cultural tendem a escolher o modo de entrada por exportação.

Hipótese 1b: Empresas que experimentaram um alto grau de distância cultural tendem a evitar o modo de entrada por aquisição.

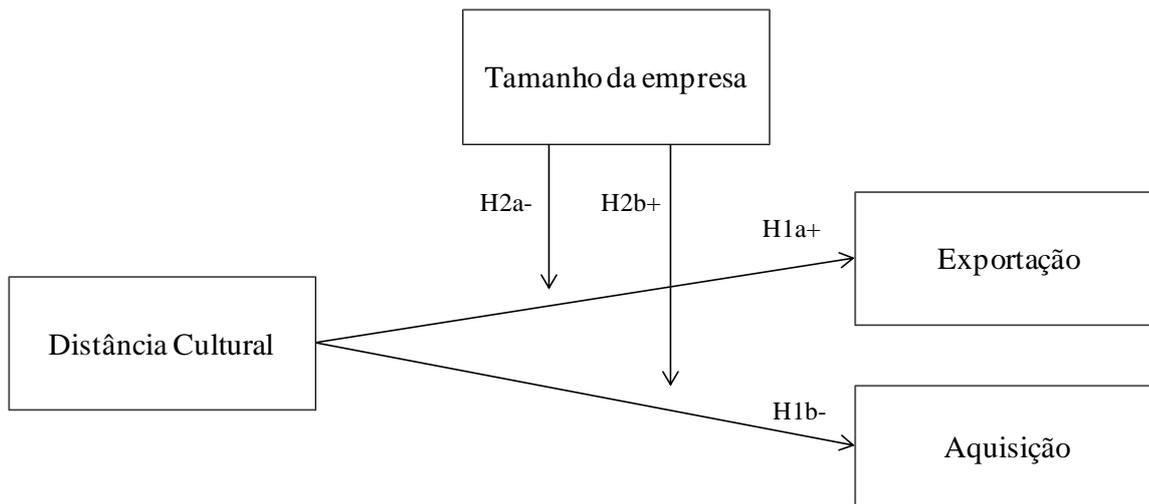


Figura 1 - As relações propostas
Fonte: elaborado pelos autores

Conforme exposto previamente, características e recursos da organização influenciam as preferências por modos de entrada futuros.

No presente estudo, considera-se que o tamanho da firma é capaz de modificar o efeito da distância cultural na escolha do modo de entrada futuro. Sua relevância tem sido avaliada em dimensões internacionais (PAK; PARK, 2004). De acordo com Kimura (1989), o tamanho da empresa tende a refletir as vantagens estratégicas que motivam a empresa a ir para o exterior. Essas empresas tenderiam a penetrar em mercados externos como uma função da saturação do crescimento doméstico, tendo melhores condições de competir com empresas globais e aumentar a lucratividade.

O significado teórico do tamanho da empresa tem sido estudado de diversas formas (KIMBERLY, 1976; OSBORN; BAUGHN, 1990). Ao analisar as preferências de posse das subsidiárias entre os países, Erramili (1996) mostrou que a decisão do grau de controle entre multinacionais americanas e européias difere dependendo do tamanho da empresa matriz. Ademais, Jones (1987) mostrou que grandes empresas têm melhor habilidade de administrar e absorver riscos devido à sua habilidade de despender recursos e seu custo de transação inferior. Por isso, admitiram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: O tamanho da empresa modera a relação entre a distância cultural da empresa e o modo de entrada por exportação, de modo que, quanto maior a empresa, mais fraco o efeito da distância cultural sobre a preferência pelo modo de entrada de exportação.

Hipótese 2b: O tamanho da empresa modera a relação entre a distância cultural da empresa e o modo de entrada por aquisição, de modo que, quanto maior a empresa, mais fraco o efeito da distância cultural sobre a preferência pelo modo de entrada de aquisição.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados aspectos da metodologia, procedimentos e etapas empregadas no estudo, com foco nas definições operacionais, medidas, desenvolvimento e testes de validade.

3.1 Coleta de dados

Foi conduzida uma pesquisa com 42 grupos empresariais brasileiros que ingressaram em mercados estrangeiros via Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em 2008. A população do estudo foram 403 Sociedades Anônimas listadas ou não na BM&F Bovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo) e Companhias Limitadas (Ltda.) que compõem a lista das 500 maiores empresas brasileiras, publicada pela Revista Exame. Como a maioria delas (74%) não possuía subsidiárias no exterior (escritório de vendas, unidade de produção, depósitos, etc.) ou era controlada por um mesmo grupo empresarial, restaram 78 elementos potenciais na população.

Os respondentes (gestores e responsáveis pelos negócios internacionais) foram contatados eletronicamente e por correio e convidados a preencher um questionário a respeito das operações e estratégias internacionais de seus grupos. Para assegurar a precisão e ampliar o número de respostas, foi realizado um acompanhamento via telefone. Com a exclusão de questionários que pertenciam a empresas pertencentes a grupos empresariais participantes, grupos não controlados por brasileiros ou apenas exportadores, os 59 grupos empresariais participantes (76% do total) foram reduzidos a 42 respostas válidas.

3.2 Tamanho da amostra e perfil

Das empresas participantes, 31 forneceram os dados necessários para a análise, uma taxa de 29% de participação da população alvo. Essas empresas contemplam a lista dos 78 maiores grupos empresariais brasileiros, todos com múltiplas ações de internacionalização, incluindo-se necessariamente investimento direto no exterior. O levantamento foi conduzido de forma customizada junto a múltiplos responsáveis estratégicos nas organizações. Os dados passíveis de auditoria foram comparados a séries históricas desta mesma pesquisa, dados de balanços e análises de consistência lógica visando a garantir que a precisão necessária aos dados. Em termos de classificação, pode-se dizer que, dos grupos participantes, um era estatal (3%), e vários setores da economia foram incluídos: manufatureiro (65%), serviços (29%) e recursos naturais (6%). O setor de atividade mais freqüente foi o de “bebidas, alimento e tabaco”, que representa 16% da amostra (5 grupos).

3.3 Medidas

A distância cultural foi tomada como variável independente, enquanto a variável dependente considerada foi a preferência pelo modo de entrada. O tamanho da empresa foi variável moderadora na análise.

A distância cultural foi obtida pela adaptação da equação de Kogut e Singh (1988), que representa a soma da distância euclidiana ao quadrado do Hofstede (1980), normalizada pela variância de cada dimensão.

Como explicitado previamente, à luz do baixo poder explicativo da medida de Hofstede (1980) (BROUHERS; BROUHERS, 2001; LU, 2006) e das críticas conseqüentes (BRETT; OKUMURA, 1998; OJALA; TYRVÄINEN, 2007; SHENKAR, 2001; STEENKAMP, 2001), preferiu-se aplicar os indicadores fornecidos pelo *Globe Project* (HOUSE *et al.*, 2004) conforme equação que segue:

$$CD_j = \sum_{i=1}^9 \frac{(I_{ij} - I_{iu})^2}{V_i}$$

[1]

Assim, CD_j é a distância cultural do j th país com relação ao Brasil; I_{ij} é a i th dimensão cultural do j th país; I_{iu} indica o país de origem, Brasil; V_i é a variância do país para a i th dimensão cultural.

Cabe destacar que, consistentemente, na análise da diferenciação da DC em “Práticas” e “Valores Sociais”, aplicaram-se duas medidas para distância cultural. Como grande parte dos grupos da amostra tinha subsidiárias em mais de um país (entre 1 e 33), com uma média de 8,3 ($d.p. = 7,7$), utilizaram-se as médias de DCs para cada observação, pois acredita-se que a preferência por modos de entrada em projetos de expansão internacional em geral é formada com base na totalidade das experiências transculturais prévias, o que se confirma por entrevistas pessoais realizadas com os principais executivos. Essa hipótese ainda foi sustentada em um teste em que diversas formas de agregação (como o máximo, mínimo e variância) foram comparadas à média, sendo essa última medida a que melhor explicou as preferências por modos de entrada futuros.

A preferência do modo de entrada futuro foi medida pela ordem de preferência de seis opções de modos de entrada mais provável em caso de expansão futura, quais sejam:

Exportação, *Greenfield*, Fusão, Aquisição, *Joint Venture*, Aliança e Parcerias. As firmas que não tinham a intenção de expandir internacionalmente foram excluídas da análise.

Cada resposta foi tratada como uma variável dependente potencial. Para efeitos de comparação e considerando sua maior tradição em estudos sobre o tema, empregaram-se somente extremos em termos de risco de expansão: exportação e aquisição. Como a preferência por esses modos de entrada está inversamente correlacionada ($r = -0,53, p < 0,01$) e considerando suas maiores preferências médias nas opções disponíveis, reforçam-se a adequação e a validade dessa escolha. Essa abordagem se justifica na premissa de analisar como a distância cultural interage com o tamanho da empresa em decisões futuras de investimento internacional que apresentem risco menor (exportação) ou maior (aquisição).

Para medir o *tamanho da empresa*, optou-se por utilizar receita total da empresa considerando a diversidade de setores na amostra (*e.g.*, uma grande empresa de serviços pode ter menos empregados que uma grande manufatureira).

3.4 Análise preliminar dos dados

Anteriormente à análise, foi feito um esforço para verificar os dados em fontes públicas para garantir sua consistência, já que os dados faltantes estavam concentrados em alguns respondentes e não revelam padrões aparentes. Desse modo, a análise foi utilizada apenas em casos em que não houve valores ausentes (*pairwise*), o que reduziu o tamanho da amostra para 31.

Também, como recomendado por Kline (1998) e Cohen *et al.* (2003), a variável moderadora (tamanho) foi centrada na média para evitar problemas de multicolinearidade. Esse valor foi multiplicado pelas variáveis independentes para testar o efeito moderador (interações) na preferência pelo modo de entrada.

4 RESULTADOS

Para testar as hipóteses, foi utilizada a técnica de Regressão Hierárquica (HAIR *et al.*, 2005). O procedimento envolve o teste de modelos de referência em que a distância cultural e o tamanho foram utilizados como variáveis independentes para cada modo de entrada. Os termos multiplicativos foram adicionados como preditores adicionais para testar o efeito moderador. A significância do aumento do R^2 entre esses modelos foi testada usando-se um teste F convencional. Por fim, foi conduzida uma avaliação dos pressupostos por meio de inspeção gráfica e análise residual.

4.1 Análise Descritiva

Essa sessão apresenta estatísticas descritivas e análises de correlação das variáveis em questão. A tabela seguinte mostra a média, o desvio padrão e as correlações bivariadas entre a variáveis moderadora, independente e dependente.

	Média	S	1	2	3	4	5
1. Tamanho	20.107	45.262	1,00				
2. Distância Cultural <i>práticas</i>	0,95	0,39	0,00	1,00			
3. Distância Cultural <i>valores</i>	2,09	0,46	0,07	0,68**	1,00		
4. Exportações	4,81	1,89	-0,05	0,17	0,28	1,00	
5. Aquisições	4,31	1,42	-0,09	-0,45**	-0,66**	-0,53**	1,00

Tabela 2 - Médias, desvios padrões e correlações

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: $n=31$; Nível de significância: * $p<0,05$; ** $p<0,01$; Receitas Totais são expressas em milhões de R\$.

4.2 Regressão hierárquica e efeito moderador

A hipótese H1a estabelece que empresas que experimentaram um alto grau de distância cultural têm maior probabilidade de escolher o modo de entrada exportação. Os resultados dos efeitos diretos de DC sobre exportação mostram que não houve significância com relação a DC “práticas” ($\beta = 0,17$, $p = 0,38$) ou DC “valores” ($\beta = 0,28$, $p = 0,13$) (ver Tabela 3). Ainda que o sinal positivo esteja de acordo com a hipótese, a distância cultural provavelmente não é um fator relevante na decisão de exportar. Isso se explica pelo fato de a exportação ser a forma de comércio internacional mais básica e convencional que as empresas podem adotar como a única estratégia ou em associação com outros modos, como aquisição ou *joint venture*.

	Exportações				Aquisições			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
CD Práticas	0,17	0,01			-0,45*	-0,30†		
CD Valores			0,28	0,20			-	-
Receita Total	-0,05	-0,18	-0,07	0,09	-0,09	0,03	-0,05	-0,45*
CD Práticas x Receita Total		-0,40†				0,38*		
CD Valores x Receita Total				-0,23				0,53*
R ²	0,03	0,15	0,08	0,10	0,21	0,32	0,44	0,55
R ² Ajustado	-0,04	0,06	0,02	0,01	0,16	0,24	0,40	0,50

BARAKAT, L. L.; RAMSEY, J.; OLIVEIRA, P. V. S.; MONTEIRO, P. R. R. Distância Cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transnacionais brasileiras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 167-193, jul./dez. 2010.

F	0,44	1,60	1,26	1,06	3,87	4,32	11,40	11,21
ΔR^2		0,12		0,02		0,11		0,11
ΔF		0,06		0,20		4,33		6,45

Tabela 3 - Resultados das regressões hierárquicas**Fonte:** elaborado pelos autores

Nota: $n=31$; Nível de significância: † $p<0,10$; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; Efeitos Constantes estão incluídos, mas não relatados. Os números representam o peso da regressão padronizada das variáveis independentes.

Por outro lado, os dados sustentam H1b, que afirma que empresas que experimentaram um alto grau de distância cultural têm menor preferência pelo modo de entrada aquisição. Foi encontrada significância tanto para DC práticas ($\beta = -0,45$, $p = 0,01$) quanto para DC valores ($\beta = -0,66$, $p = 0,00$). A DC foi responsável por 21% da variação na preferência por aquisição (práticas R2) e 44% (valores R2).

Isso demonstra que as EMNs brasileiras levam em conta a distância cultural, que experimentam atualmente em suas operações internacionais, para planejar aquisições futuras. Considerando-se que esse modo demanda um nível superior de compromisso e investimento, empresas tendem a preferir países culturalmente similares. É interessante notar que, apesar de ambos os betas serem negativos, DC “valores” têm maior impacto na preferência por aquisição que DC “práticas”. É possível que os valores culturais e os desejos sejam mais difíceis de ser entendidos e/ou modificados, do que suas práticas atuais. Desse modo, firmas brasileiras que estão atualmente confrontando diferenças de valores podem querer evitar aquisições futuras devido às dificuldades e riscos conhecidos.

A Tabela 3 mostra que, apesar de DC (“práticas”) não predizer a preferência de entrada por exportação, encontrou-se que o tamanho da empresa modera essa relação ($\beta = -0,40$, $p = 0,06$). A interação foi significativa em um nível de $p < 0,1$, e o sinal negativo indica que o tamanho reduz a influência positiva da distância cultural na preferência por exportações. Por outro lado, o tamanho não moderou a relação de exportação – CD (valores) ($\beta = -0,23$, $p = 0,42$). Desse modo, H2a teve um suporte parcial. Isso é coerente com a suposição de que as empresas tendem a escolher modos de entrada de baixo risco quando possuem experiência em países culturalmente distantes. No entanto, à medida que o tamanho aumenta, o efeito da distância cultural na escolha futura pelo modo de exportação fica negativo.

A Figura seguinte ilustra o efeito moderador do tamanho na relação DC (*praticas*) – exportação.

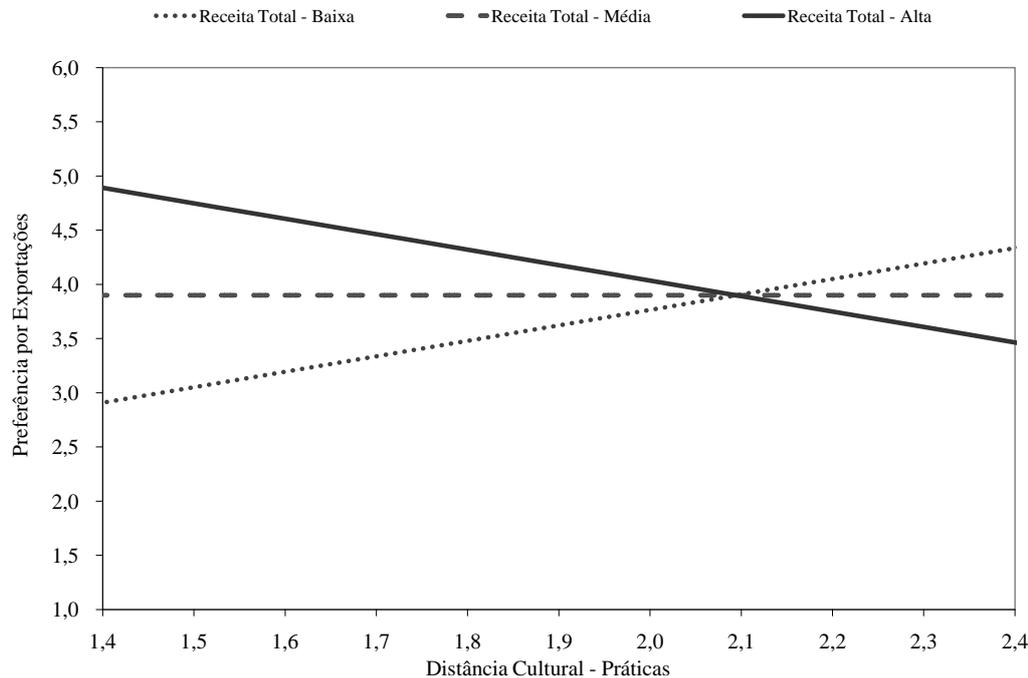


Figura 2 - Efeito da distância cultural (práticas) nas exportações: moderado pelas receitas totais

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: Valores inferiores e superiores são estimados em erros padrões (σ) de ± 2 em torno de média.

Com relação à aquisição, também foi encontrado um efeito moderador significativo do tamanho da empresa (ver Tabela 3).

Nesse modelo, tanto o efeito direto da distância cultural quanto a interação com receita foram significantes. Como esperado, os sinais dos betas são opostos ao do modelo de exportação, indicando que, quando empresas estão atualmente localizadas em países culturalmente distantes, elas terão menor preferência por um modo de entrada de alto risco / custo no caso de expansão futura. O efeito moderador foi responsável por um aumento de 11% do R^2 , incremento significativo no nível de 5%, mostrando que DC não apenas prediz as preferências futuras por aquisições, como também que o tamanho muda a forma dessa relação. Já que o efeito direto de DC (“práticas”) foi negativo. Espera-se que, com o crescimento da distância, a probabilidade de utilizar o modo aquisição diminua. No entanto, o sinal positivo da interação revela que empresas com maior receita tendem a reduzir suas preferências por aquisição em menor escala que empresas menores quando a distância cultural

aumenta ($\beta = 0,38, p < 0,05$). De fato, ao ajustar a regressão original em dois desvios-padrões em torno da média, nota-se que, para grupos maiores, a preferência por aquisição é quase constante (ver gráfico 2). Por outro lado, empresas menores tendem a evitar com maior ênfase a aquisição quando DC (*práticas*) aumenta.

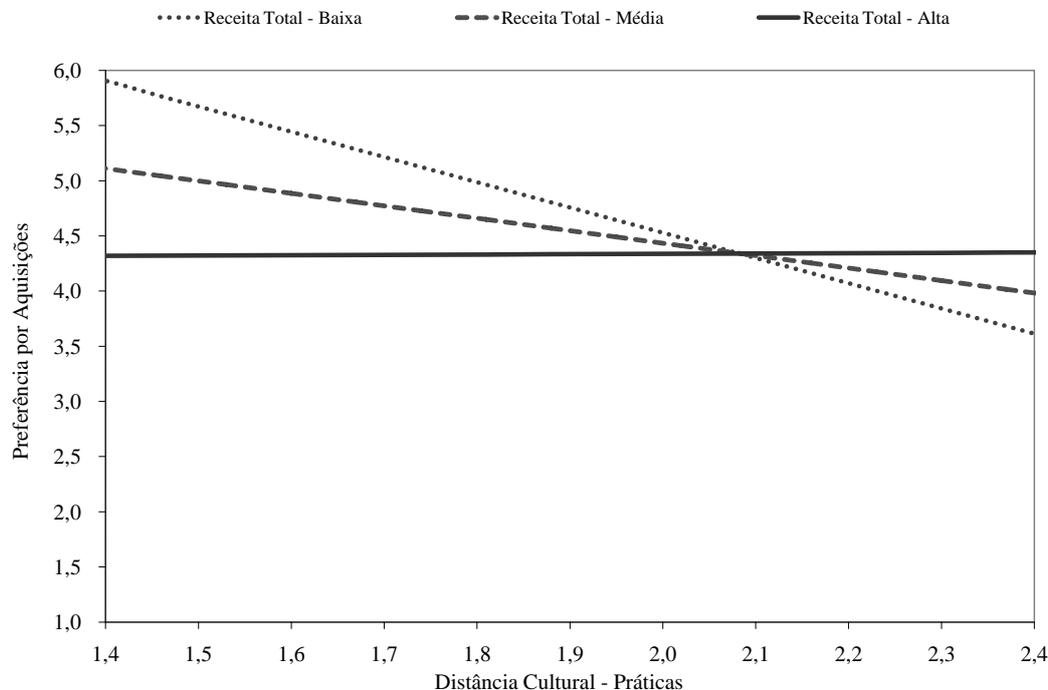


Figura 3 - Efeito da distância cultural (práticas) na preferência por aquisições: moderado por receitas totais
Fonte: elaborado pelos autores

Nota: Valores inferiores e superiores são estimados em erros padrões (σ) de ± 2 em torno de média.

Apesar do fato de grupos menores terem menor preferência pela aquisição quando atuam em países com maior distância cultural, grandes empresas parecem não ser influenciadas por DC (“práticas”). Nesse caso, infere-se que grandes empresas usufruem de uma maior quantidade de reservas de capital para investir no exterior e aceitam maiores riscos para ter acesso a recursos locais. Além disso, é possível que grandes empresas tenham dificuldades em crescer no mercado doméstico e sejam forçadas a se comprometerem com IDE (independente da distância cultural) para aumentar as margens.

Ao fazer a regressão de DC (“valores”) em aquisição, os resultados apontam para conclusões similares. Novamente, DC tem uma influência negativa na preferência por aquisição (efeito direto). Porém, o efeito moderador (com sinal positivo) contrabalança esse peso ($\beta = 0,53, p = 0,02$). Desse modo, espera-se que grupos maiores sejam menos

influenciados pela distância cultural (“valores”) quando planejam expandir suas operações em comparação com grupos menores.

Comparando esses resultados com DC “práticas”, encontra-se um melhor R^2 devido a um maior beta das variáveis independentes. Pode-se inferir que “valores”, moderados por tamanho, têm uma influencia maior nas preferências por aquisições do que “práticas”. Logo, firmas tendem a evitar modos de entrada com maior compromisso quando elas têm experiência prévia com países culturalmente distantes em termos de “valores”, especialmente os menores grupos/empresas. Dado que o item *valores* diz respeito a desejos futuros, esse resultado indica uma tentativa de evitar choques de objetivos em termos de planejamento estratégico das operações externas.

A Figura 4 mostra que o efeito indireto da DC (“valores”) leva as empresas a diminuir sua preferência por aquisição quando a distância cultural aumenta, pois empresas com receitas maiores são menos afetadas.

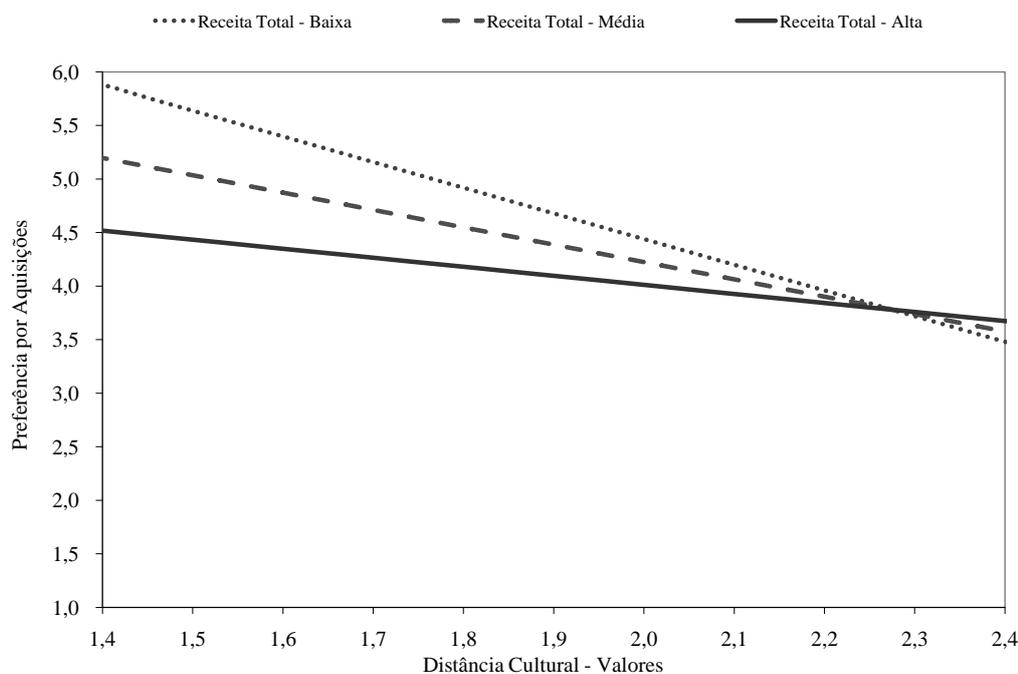


Figura 4 - Efeito da distância cultural (valores) na preferência por aquisições: moderado por receitas totais

Fonte: elaborado pelos autores

Nota: Valores inferiores e superiores são estimados em erros padrões ($x s$) de ± 2 em torno de média.

Para testar a estabilidade das soluções, foi examinada a normalidade dos resíduos dos modelos de regressão. Ao observar os gráficos Q-Q, os resíduos do modelo mostram padrões moderados de normalidade. Os resíduos *studentizados* estão todos dentro do limite de ± 2 , aceitável para pequenas amostras (NORUSIS, 1999). Uma verificação gráfica dos resíduos não demonstra violação do pressuposto de homocedasticidade ou linearidade em cada modelo e entre as variáveis independentes. Os valores de *Leverage* respeitaram o limite conservador de $3 \times VIs$ (número de variáveis independentes)/n (0,39) mostrando que os modelos alcançam um ajuste razoável independente da presença de casos extremos nas variáveis independentes. As medidas de FIV (Fator de Inflação da Variância) foram inferiores a três, indicando que a multicolinearidade não foi prejudicial (HAIR *et al*, 2005). Finalmente, as estatísticas de Durbin Watson (calculadas ao ordenar os casos por data de resposta) ficaram nos limites de 1,5-2,5, demonstrando que a autocorrelação não é um problema nos dados (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Todos esses diagnósticos confirmam que os modelos alcançaram boa estabilidade para gerar conclusões sobre a pergunta de pesquisa proposta neste estudo.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esse estudo se propôs a estabelecer uma relação entre distância cultural vivenciada atualmente por EMNs brasileiras e as preferências de modo de entrada futuro, analisando o efeito moderador do tamanho da empresa. O estudo difere de pesquisas anteriores sobre distância cultural devido à adoção da abordagem ampla do *Globe Project* (HOUSE *et al.*, 2004), como forma de obter uma medida de cultura mais precisa, robusta e contemporânea. Conseqüentemente, foi possível analisar as diferenças entre as duas facetas da cultura: “práticas e valores”.

Os resultados suportam a maioria das hipóteses. Demonstrou-se que empresas que atualmente operam em países culturalmente distantes têm maior probabilidade de optar por uma estratégia de baixo risco e compromisso (e.g., exportação) no caso de expansão futura. Acredita-se que isso ocorre porque as EMNs aprendem com suas experiências passadas e atuais, o que afeta os planos de estratégia futuros. Ainda, as EMNs procuram evitar os custos de ser estrangeira, ou seja, os custos sociais adicionais percebidos dos negócios no exterior, principalmente quando são adotadas estratégias de alto comprometimento de capital, porquanto tal condição parece ser especialmente válida para grupos e empresas de menor porte.

Como alternativa, quando confrontados com alto nível de incerteza, as empresas podem preferir entradas com menor risco, como alianças e *joint ventures*, sendo essa lógica não totalmente aplicável para a exportação. Como a exportação é método mais convencional e exige menor comprometimento de recursos, a preferência por esse método não sofre um efeito relevante das experiências passadas com outras culturas. Desse modo, demonstra-se que as empresas podem preferir exclusivamente a exportação ou associá-la a outros modos, independente de quão culturalmente distinto seja o país alvo.

Este estudo mostra que o tamanho da empresa modera as preferências do modo de entrada para países culturalmente distantes. Empresas de maior porte são afetadas pela DC de forma distinta que as empresas de menor porte. Empresas de menor receita evitam aquisições em países culturalmente distantes, especialmente naqueles cujas práticas são significativamente distintas. Por outro lado, as grandes empresas mantêm a mesma preferência pela aquisição independente das diferenças em valores culturais em termos de valores, sendo afetadas negativamente pela distância em termos de práticas culturalmente diferenciadas.

Conclui-se que grandes empresas estão em uma melhor posição para lidar com as incertezas da internacionalização. Em congruência com a literatura (ERRAMILI, 1996; JOHNS, 1987), o tamanho pode refletir a experiência e aprendizado no mercado doméstico, maior facilidade em obter capital e melhor habilidade para gerir riscos. Desse modo, as decisões de investimentos diretos estrangeiros dos grandes grupos empresariais brasileiros seriam menos afetadas por diferenças culturais,

Os resultados também mostram que, apesar de altamente correlacionadas, DC “práticas” e DC “valores” contribuem de forma diferente para predizer as escolhas futuras do modo de entrada. Uma vez que “valores” estão relacionados ao futuro, eles têm maior impacto na preferência por estratégias de compromissos de baixo risco (*i.e.*, exportação) do que as “práticas”. Quando as empresas experimentam grandes diferenças culturais no exterior, elas receiam engajar-se em situações similares. DC “valores” podem afetar a gestão estratégica de uma subsidiária estrangeira em grau mais elevado que CD *práticas*, que podem ser mais fáceis de ser superadas.

O estudo sugere que a gestão internacional das empresas leva em conta as distâncias culturais enfrentadas por suas subsidiárias estrangeiras e suas implicações para administrar uma expansão futura efetivamente. Desse modo, antes de escolher o modo de entrada, as diferenças na cultura efetiva (“práticas”) e desejável (“valores”) do país alvo

parecem ser examinadas cuidadosamente. Além disso, mostra-se que a exportação tem sido vista como um potencial modo de entrada combinado, particularmente preferido por empresas de menor porte que atuam ou pretendem atuar em países culturalmente diferenciados. Finalmente, ao avaliar as oportunidades e os perigos do mercado exterior, as empresas devem considerar o tamanho da sua competidora e sua dispersão global como forma de prever uma potencial estratégia de entrada.

5.1 Limitações e Agenda de Pesquisa

A principal limitação deste estudo diz respeito ao tamanho da amostra. Apesar de 31 observações serem um valor representativo de EMNs brasileiras selecionadas, a amostra está no limite para a utilização de uma abordagem estatística robusta, em especial quanto ao teste usando a técnica de modelagem de equações estruturais. Além disso, amostras pequenas levam a níveis moderados de poder explicativo que seriam reforçados com a obtenção de uma maior participação dentre os grupos empresariais selecionados. É importante ressaltar ainda que, apesar da separação entre empresas de baixa, média e alta receita para fins de interpretação, todas as empresas da amostra podem ser consideradas grandes de acordo com a classificação brasileira de tamanho (BNDES). Assim, qualquer generalização dos resultados para pequenas e médias empresas deve ser feita com cautela. Sugere-se que esse estudo seja expandido para outros países como forma de certificar a representatividade dos resultados, já que o estudo se baseou em questionários aplicados a CEOs brasileiros. A ausência de controles ou moderadores adicionais também limita as conclusões do estudo. Fatores como o grau de internacionalização, tamanho relativo do grupo no setor e grau de competição podem exercer impacto significativo sobre os resultados e devem ser incorporados em novos estudos. Finalmente, seria interessante testar as relações mencionadas neste estudo em uma amostra longitudinal. Isso permitiria aos pesquisadores a compreender se mudanças na distância cultural afetam a seleção do modo de entrada.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, S. Socio-cultural distance and the choice of joint ventures. *Journal of International Marketing*, v.2, n.2, p.63-80, 1994.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership - location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, v.23, n.1, pp.1-27, 1992.

BARKEMA, H.; VERMEULEN, F. What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, v.28, n.4, pp.845-64, 1997.

BARKEMA, H.; SHENKAR, O., VERMEULEN, F., BELL, J. Working Abroad, Working With Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures. *Academy of Management Journal*, v.40, n.2, pp.426-42, 1997.

BEUGRÉ, C.; ACAR, W. Offshoring and cross-border international relationships: a justice model. *Decision Sciences*, v.39, n.3, pp. 445-68, 2008.

BOMTEMPI, M.; PRODI, G. Entry strategies into China: the choice between joint ventures and wholly foreign-owned enterprises: an application to the Italian manufacturing sector. *International Review of Economics and Finance*, v.18, n.1, pp.11-9, 2009.

BOYACIGILLER, N. The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v.21, n.3, pp. 357-81, 1990.

BRETT, J. e OKUMURA, T. Inter and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, v.41, n.5, pp.495-510, 1998.

BROUHERS, K. Institutional cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, v.33, n.2, pp.203-21, 2002.

BROUHERS, K.; BROUHERS, L. Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.1, pp.177-89, 2001.

BRUTON, G.; OVIATT, B.; WHITE, M. Performance of acquisitions of distressed firms. *Academy of Management Journal*, v.37, n.4, pp.972-89, 1994.

CHEN, S. The motives for international acquisitions: capability procurements, strategic considerations, and the role of ownership structures. *Journal of International Business Studies*, v.39, n.3, pp. 454-71, 2008.

CHEN, G., KIRKMAN, B., KIM, K., e FARH, C. Expatriate motivation and effectiveness: the roles of cultural distance and subsidiary support. *Academy of Management Proceedings*, v.23, n.1, pp.1-27, 2009.

COHEN, J., COHEN, P., WEST, S.; AIKEN, L. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. New Jersey: Laerence Erlbaun, 2003.

COLAKOGLU, S., e CALIGIURI, P. Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: the case of US subsidiaries of multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, v.19, n.2, pp.223-39, 2008.

DELIOS, A.; HENISZ, W. Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, v.43, n.3 pp.305-23, 2000.

DEMIRBAG, M., TATOGLU, E.; GLAISTER, K. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: lessons from Turkey. *Journal of World Business*, v.44, n.4, pp.445-62, 2009.

DÍEZ-VIAL, I. Firm size effects on vertical boundaries. *Journal of Small Business Management*, v.47, n.2, pp. 137-53, 2009.

DIKOVA, D.; WITTELOOSTUIJN, A. Foreign direct investment mode choice: entry and establishment modes in transition economies. *Journal of International Business Studies*, v.38, n.6, pp.1013-33, 2007.

DROGENDIJK, D.; SLANGEN, A. HOFSTEDE, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, v.15, n.4, pp.361-80, 2006.

ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, v.28, n.2, pp.337-60, 1997.

ERRAMILI, M. Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.2, pp.225-48, 1996.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHEM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNART, J.; LARIMO, J. The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions? *Journal of International Business Studies*, v.29, n.3, pp. 515-38, 1998.

HENNART, J.; REDDY, S. The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States. *Strategic Management Journal*, v.18, n.1, pp. 1-12, 1997.

HENNART, J., E ZENG, M. Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, v.33, n.4, pp. 699-716, 2002.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, v.37, n.6, pp.882-96, 2006.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage, 2004.

INKPEN, C., E BEAMISH, P. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, v.22, n.1, pp.177-202, 1997.

JAFFE, E. D., PASTERNAK, H. An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers. *International Marketing Review*, v.11, n. 3, pp.17-32, 1994.

JAVIDAN, M., HOUSE, R., DORFMAN, P., HANGES, P., SULLY DE LUQUE, M. Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, v.37, n.6, pp. 897-914, 2006.

JAVIDAN, M., STAHL, G., BRODBECK, F., WILDEROM, C. Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive*, v.19, n.2, pp. 59-76, 2005.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, pp. 23–32, 1977.

JONES, G. Organization-client transactions and organizational governance structures. *Academy of Management*, v.30, n.2, pp. 197-218, 1987.

KIM, W. C., HWANG, P. Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, v.23, n.1, pp. 29-53, 1992.

KIMBERLY, J. Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, v.21, n.4, pp. 571-97, 1976.

KIMURA, Y. Firm- specific strategic advantages and foreign direct investment behavior of firms: the case of Japanese semiconductor firms. *Journal of International Business Studies*, v. 20, n. 2, pp. 296–314, 1989.

KING, W. A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, v.14, n.3, pp. 226-36, 2007.

KIRKMAN, B., LOWE, K., GIBSON, C. A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 3, pp. 285-320, 2006.

KITTILAKSANAWONG, W. How do institutional distance shape entry strategies of Taiwanese high-tech firms? *Academy of Management Proceedings*: pp. 1-6, 2009.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998. p.

KOGUT, B., SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, v.19, n.3, pp. 411–32, 1988.

LEE, S., SHENKAR, O., LI, J. Cultural Distance, Investment Flow, and Control in Cross-Border Cooperation. *Strategic Management Journal*, v.29, n.10, pp. 1117–25, 2008.

LU, L. The relationship between cultural distance and performance in international joint venture: a critique and ideas for further research. *International Journal of Management*, v.23, n.3, pp. 436-45, 2006.

MANEV, I., STEVENSON, W. Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 2, pp. 285-303, 2001.

MASELAND, R., HOORN, A. Explaining the negative correlation between values and practices: a note on the Hofstede-GLOBE debate. *Journal of International Business Studies*, v.40, n. 3, pp. 527-32, 2009.

MEZIAS, S., CHEN, Y., MURPHY, P., BIAGGIO, A., CHUAWANLEE, W., HUI, H., OKUMURA, T., E STARR, S. National cultural distance as liability of foreignness: the issue of level of analysis. *Journal of International Management*, v.8, n. 4, pp. 407-21, 2007.

MITRA, D., GOLDRER, P. Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry tinning. *Journal of Marketing Research*, v. 39, n. 3, pp. 350-65, 2002.

MORGAN, R., KATSIKEAS, C. S. Export Stimuli: export intention compared with export activity. *International Business Review*, v.6, n.5, pp. 477-99, 1997.

NORBURN, D., BIRLEY, S. The Top Management Team and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, v.9, n.3, pp. 225-37, 1988.

NORUSIS, M. J. *SPSS 9.0 Guide to Data Analysis*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1999.

OJALA A., E TYRVÄINEN, P. Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and market size. *Journal of international Marketing*, v.15, n.3, pp. 123-49, 2007.

OSBORN, R., BAUGHN, C. Forms of interorganizational governance for multinational alliances, *The Academy of Management Journal*, v.33, n.3, pp. 503-19, 1990.

PAK, Y., PARK, Y. Global ownership strategy of Japanese multinational enterprises: a test of internationalization theory. *Management International Review*, v.44, n.1, pp. 3-21, 2004.

PEINADO, L., BOULARD, M. Antecedents of entry mode choice when diversifying. *Industrial Marketing Management*, v.38, n.8, pp. 971-83, 2008.

PELTOKORPI, V. Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, v.19, n.9, pp. 1588–606, 2008.

PHATAK, A., BHAGAT, R., KASHLAK, R. *International Management: Managing in a diverse and dynamic global environment*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

PRESSEY, A., SELASSIE, H. Are cultural differences overrated? Examining the influence of national culture on international buyer-seller relationships. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 2, .4, pp. 354-68, 2002.

QUER, D., CLAVER, E., ANDREU, R. Foreign market entry in the hotel industry: the impact of country- and firm-specific factors. *International Business Review*, v.16, n.3, pp. 362-76, 2007a.

QUER, D., CLAVER, E., RIENDA, L. The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach. *Cross Cultural Management*, v.14, n. 1, pp. 74-87, 2007b.

SCHUKER, R. S., ROGOVSKY, N. Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, v.29, n.1, pp. 159-77, 1998.

SETHI, D., JUDGE, W. Reappraising liabilities of foreignness within an integrated perspective of the costs and benefits of doing business abroad. *International Business Review*. v. 18, n.4, pp. 404–16, 2009.

SETHI, D., GUISSINGER, S. E., PHELAN, S. E.; BERG, D. M. Trends in foreign direct investment flows: A theoretical and empirical analysis. *Journal of International Business Studies*, v.34, n 4, pp. 315-26, 2003

SHANKARMAHESH, M. N., FORD, J. B., LATOUR, M. S. Cultural dimensions of switching behavior in importer-exporter relationships. *Academy of Marketing Science Review*, v.60, n.3, pp. 277-84, 2003.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.3, pp. 519-35, 2001.

SHENKAR, O., ZEIRA, Y. Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, v.23, n.1, pp. 55-75, 1992.

SMITH, P. When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, v.37, n.6, p. 915-21, 2006.

SONDERGAARD, M. Research note: Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*, v.15, n.3, pp. 447-56, 1994.

STEENKAMP, J. E. M. The role of national culture in international marketing research, *International Marketing Review*, v.18, n.1, pp. 30-44, 2001.

TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. Massachusetts: Allyn e Bacon, 2001.

TIHANYI, L., GRIFFITH, L., RUSSELL, C. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and EMN performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n.3, pp. 270-83, 2005.

TRAN, T. B., GRAFTON, Q., KOMPAS, T. Contribution of productivity and firm size to value-added: Evidence from Vietnam. *International Journal of Production Economics*, v.121, n.1, pp. 274-85, 2009.

UNCTAD, 2009. World Investment Report: Transnational corporations, agricultural production and development, 2009. Disponível em: <http://www.unctad.org>. Acesso em 15 Novembro de 2009.

WILLIAMSON, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

YU, T., E CANNELLA, A. A. The antecedents of competitive aggressiveness among multinational enterprises; a study of the global . *Academy of Management Proceeding*, pp.1-6, 2005.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, v.38, n.2, pp. 341-63, 1995.

Submissão: 09/05/2011

Aceitação: 25/06/2011

CULTURAL DISTANCE AND ENTRY MODE CHOICE: A STUDY WITH BRAZILIANS MAJOR TRANSNATIONAL FIRMS

This article analyzes how firm size moderates the degree of relationship between cultural distance (CD) and the preference of Brazilian transnationals when choosing for an entrance mode strategy. Aiming to bring a new perspective on the topic of DC this study seeks to analyze the phenomenon beyond the cultural dimensions of Hofstede, using the theoretical framework of the Globe Project. This study gets a sample of 31 firms that are among the top 78 Transnational Companies (TNCs) in Brazil. Results indicate that the Brazilian TNCs are relatively less willing to choose more risky entrance mode strategies (acquisitions) when they operate in culturally distant countries. Firm size also acts as a moderator of the relationship between DC and the entrance mode preference, where bigger firms are less affected by cultural distance when deciding the strategy for international ventures. Finally, the two dimensions of DC (values and practices) shown different relations with entrance mode preference.

Keywords: Internationalization. Entry Modes. Cultural Distance. Globe Project.