

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

GEORGEA JOANITA GUERRA

INTELIGÊNCIA CULTURAL E O FENÔMENO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA NA  
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA CEVA NA ATUAÇÃO JUNTO  
AO MERCADO INTERNACIONAL

PORTO ALEGRE

2012

Georgea Joanita Guerra

INTELIGÊNCIA CULTURAL E O FENÔMENO DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA NA  
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA CEVA NA ATUAÇÃO JUNTO  
AO MERCADO INTERNACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como  
requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Negócios  
Internacionais, pelo MBA em Negócios  
Internacionais da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira

Porto Alegre

2012

*À minha mãe, pelo apoio.*  
*À minha irmã, pela amizade.*  
*Ao meu namorado, pelo incentivo.*

## *AGRADECIMENTOS*

*Aos meus colegas de trabalho da CEVA, que dedicaram seu tempo para responder o meu questionário contribuindo para este trabalho.*

*Ao meu orientador, Professor Mestre Alexandre Pereira, por sua atenção dedicada ao meu trabalho e paciência.*

*“To know what people think, pay regard to what they do, rather than what they say”*

*René Descartes (França, 1596-1650)*

## RESUMO

Entender a cultura para administrar em outro país é um dos pré-requisitos da construção de uma carreira internacional bem sucedida. A capacidade de interagir de forma eficaz em várias culturas não é uma habilidade comum a todas as pessoas ainda. Essa habilidade está se tornando cada vez mais importante no mundo empresarial e global de hoje devido ao aumento da diversidade na força de trabalho. O conhecimento dos elementos que compõem a distância psicológica, responsáveis por inibirem o fluxo de informação, pode influenciar na estratégia de desempenho da empresa. Nesse contexto, que elementos da Distância Psicológica e como o nível de Inteligência Cultural dos indivíduos pode influenciar nas negociações dentro da organização? Objetivou-se com esse trabalho compreender a relação entre o nível de inteligência cultural e distância psicológica da equipe e suas dificuldades operacionais do dia-a-dia na empresa. Os sujeitos da pesquisa foram 24 funcionários da empresa CEVA Logistics, sendo 12 brasileiros e 12 estrangeiros. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, de acordo com o roteiro previamente estabelecido. Para identificar o nível de inteligência cultural e quais os elementos da distância psicológica são percebidos como dificultadores das negociações, utilizou-se a análise de conteúdo. Constatou-se um nível considerável baixo de Inteligência Cultural, e no que tange percepção da Distância Psicológica os elementos: sistema político, econômico e regulatório do Brasil e idioma, foram predominante citados como obstáculos para efetividade nas operação entre as unidades da empresa.

**Palavras-Chave:** Inteligência Cultural. Distância Psicológica. Diferenças Culturais. Negócios internacionais.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os elementos da distância psicológica de Rocha (2004) .....	22
Quadro 2 – Elementos da distância psicológica.....	23
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados .....	32
Quadro 4 – Categorias de Análise .....	34
Quadro 5 – Resumo das análises para Nível Inteligência Cultural.....	41
Quadro 6 – Resumo das análises para Distância psicológica.....	45
Quadro 7 – Elementos da Distância Psicológica.....	46
Quadro 8 – Respostas referentes à questão 10 – Elementos da Distância Psicológica ..... .....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 DEFINIÇÕES SOBRE CULTURA.....	13
2.2 INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	14
<b>2.2.1 Fator Motivacional</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.2 Fator Metacognitivo</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.3 Fator Cognitivo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.4 Fator Comportamental</b> .....	<b>18</b>
2.3 DISTÂNCIA PSÍCOLÓGICA.....	19
<b>2.3.1 Conceito de Distância Psicológica</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.2 Elementos constituintes da distância psicológica</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.3 Conceituação da Distância Cultural</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.4 Comparação entre Distância Cultural e Distância Psicológica</b> .....	<b>26</b>
2.4 LOGÍSTICA E TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA.....	27
<b>2.4.1 Modal marítimo</b> .....	<b>28</b>
2.4.1.1 Documentação utilizada para o embarque marítimo .....	29
2.4.1.2 Órgãos Intervenientes Nacionais e Internacionais para os embarques marítimos.....	30
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA PARTICIPANTE .....	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>35</b>
4.1 INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	35
<b>4.1.1 Fator Inteligência Metacognitiva</b> .....	<b>35</b>



<b>4.1.2 Fator Inteligência Cognitiva .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.3 Fator Inteligência Motivacional .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.4 Fator Inteligência Comportamental .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2 DISTÂNCIA PSICOLÓGICA.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.1 Diversidade Cultural no ambiente de trabalho .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2 Aversão a outros idiomas.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.3 Dificuldade na comunicação-Fluência na Língua Inglesa .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.4 Experiência e vivência internacional .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.5 Elementos da Distância Psicológica .....</b>	<b>46</b>
<b>5 ESTUDO DE CASO: CEVA LOGISTICS.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 APRESENTAÇÃO E BREVE HITÓRICO DA EMPRESA.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1.1 Fluxo de Importação na empresa .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1.1.1 SISCARGA.....</b>	<b>51</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EM PORTUGUÊS .....</b>	<b>0</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO EM INGLÊS.....</b>	<b>3</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Embora o comércio internacional possa datar de 3000 a.C, foi somente nos últimos anos que a globalização teve um efeito mais profundo sofrendo uma aceleração maior recentemente, e não há nenhum sinal de que essa tendência irá diminuir. Cada vez mais as fronteiras geográficas são ultrapassadas, entretanto, os obstáculos culturais ainda são imensos. Mesmo quando as pessoas originam da mesma cultura, as habilidades interpessoais se apresentam de forma fraca, muitas vezes, quando a interação acontece através das fronteiras, o risco de má interpretação e fracassos é ainda maior e custa caro ao negócio.

Inteligência cultural é um conjunto de capacidades e habilidades que permitem que os líderes de fora de uma cultura consigam interpretar comportamentos que não lhes são familiares e situações como se fossem de dentro da sua própria cultura. Uma das mais importantes maneiras para avaliar quando se procura por líderes culturalmente inteligentes é observar se esses podem distinguir comportamentos que são universais à humanidade, comportamentos que são culturais e comportamentos que são idiossincraticamente particulares a um indivíduo, em uma situação específica (VAN DYNE; ANG; LIVERMORE, 2010).

Os negócios do Século XXI são globalizados e a necessidade de lidar com pessoas culturalmente distintas de forma efetiva tornou-se uma exigência. Essa globalização está sendo fomentada por mudanças drásticas na economia de diversos países e pelos avanços da tecnologia das comunicações. Pode-se não viajar ao redor do mundo a negócios, mas o mundo veio até as pessoas. Diariamente, os indivíduos deparam-se com questões internacionais e interagem com pessoas de outros países e outras culturas. A cultura exerce uma profunda influência em quase todos os aspectos de empenho humano. O indivíduo culturalmente inteligente compreende possíveis efeitos da variação cultural em sua conduta, assim como da de terceiros (THOMAS; INKSON, 2006).

Dessa forma, essa pesquisa busca identificar os principais elementos da Distância Psicológica influentes nas relações da empresa sob a perspectiva dos analistas. O conceito de distância psicológica foi definido por Evans, Treadgold e Mavondo (2000b, p. 375) como sendo “[...] a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência

de diferenças culturais e negociais entre os mesmos”. Também, busca-se identificar o nível de Inteligência Cultural analisando os fatores influentes.

Esse estudo está estruturado da seguinte forma: após introdução do projeto apresenta-se a definição do problema com uma breve contextualização acerca da empresa estudada. Em seguida, explicitam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, seguido da justificativa do trabalho. Em sequência, inicia-se o referencial teórico e apresentam-se noções sobre Cultura, Inteligência Cultural e Distância Psicológica. Após, uma breve abordagem acerca do tema Logística e Transporte Internacional de Cargas com ênfase no modal marítimo, a fim de contextualizar a operação dentro da empresa.

Concluindo o estudo, os métodos e procedimentos são apresentados, analisam-se os dados e seus respectivos resultados. Por último, fazem-se as considerações finais, contatam-se as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras são elaboradas.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A globalização é o resultado de mudanças profundas que vêm ocorrendo na economia, na política e na tecnologia. Com isso, a realidade diária dos negócios globais envolve interações e relacionamentos entre pessoas culturalmente diferentes. Nos negócios atuais, atravessamos continentes ao lado de pessoas de outras origens, conversamos com elas em ligações internacionais e nos correspondemos via e-mail (THOMAS; INKSON, 2006).

A inteligência cultural refere-se à capacidade de um indivíduo para agir de forma eficaz em contextos culturais diferentes – isso incluir nacional, étnico, organizacional, bem como outros tipos de culturas (ANG; VAN DYNE, 2008).

A falta de conhecimento devido às diferenças entre os países com referência, por exemplo, ao idioma e cultura seria um importante obstáculo para a tomada de decisões conectadas ao desenvolvimento das operações internacionais (JOHANSEN; VAHLNE, 1977).

Vislumbra-se, nesse contexto, a empresa CEVA Logistics buscando a identificação como líder global. Nesse conceito, a empresa busca soluções em logística internacional de ponta a ponta, além de programar, implementar e executar

soluções de *supply chain* de empresas de médio e grande porte, nacionais e internacionais. Para dar suporte a essa estrutura, a empresa conta com mais de 50.000 funcionários, que operam numa extensa rede global com mais de 1.200 instalações que somam 10 milhões de metros quadrados, em mais de 170 países do globo. Nada mais conveniente do que pesquisar o fator Inteligência Cultural de uma amostra de funcionários e analisar os elementos influentes da Distância Psicológica presente nas relações entre diferentes ambientes culturais.

Portanto, a questão norteadora do trabalho é: como a Inteligência Cultural e a percepção sobre os elementos da Distância Psicológica podem influenciar nas negociações entre as unidades da CEVA?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores da Inteligência Cultural da equipe e os elementos percebidos como influenciadores da Distância Psicológica.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa CEVA Logistics, bem como mostrar o fluxo operacional de agenciamento de frete internacional no setor de importação marítima da empresa.
- Identificar o nível de Inteligência Cultural dos colaboradores da CEVA;
- Identificar quais os elementos da Distância Psicológica que são entendidos como dificultadores nas negociações internacionais entre as unidades da empresa;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações buscam, cada vez mais, a excelência contínua. De um lado, práticas gerenciais herdadas do passado que parecem sucumbir em meio aos padrões globais de eficiência. Por outro lado, esses padrões globais podem esbarrar

em alguns traços básicos culturais. A busca pela eficiência requer mudanças e mudanças exigem análise. Assim, a análise da cultura contribui para gerenciar mudanças nas organizações.

O estudo da inteligência cultural e da distância psicológica em ambientes multiculturais é uma tentativa em contribuir para a melhoria das relações interculturais dentro da empresa CEVA tendo como base a busca da compreensão e relação dos fatores que potencializam e prejudica eficácia da operação dentro a empresa.

A distância psicológica vem sendo abordada sob o prisma da internacionalização de empresas, através do pioneirismo dos teóricos da Escola de Uppsala. Um ponto importante que se deve creditar à Escola de Uppsala foi o fato de fazer com que os Negócios Internacionais deixassem de ser examinados como um fenômeno puramente econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria Comportamental Organizacional. Os dois grandes nomes que sobressaem são J.Johanson e J.-E.Vahlne (HEMAIS; HILAL, 2004). Sendo assim, verificou-se nesse estudo uma oportunidade de pesquisa da distância psicológica que se apresenta na relação entre os funcionários de unidades distintas, porém, da mesma empresa, em diferentes países.

Em relação ao tema Inteligência cultural, mesmo o assunto mostrando-se importante para o aperfeiçoamento nas relações internacionais comerciais, não há uma quantidade expressiva de trabalhos científicos na área.

Além do potencial de contribuição teórica, o estudo permite explorar um maior conhecimento dos elementos da distância psicológica e dos fatores da inteligência cultural, presente nas relações internacionais, sobre quais se pode afirmar que são de extrema relevância aos profissionais da área de negócios e relações internacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, procura-se desenvolver uma base para melhor compreensão acerca do tema inteligência cultural e distância psicológica. O estudo é analisado sob a perspectiva comportamental.

Ainda, busca-se apresentar uma breve revisão sobre o transporte internacional marítimo de carga sob o enfoque do agenciamento de frete e fluxo operacional de um embarque pertencente ao setor de importação marítima da empresa.

### 2.1 DEFINIÇÕES SOBRE CULTURA

Dentro da literatura existente, encontram-se diversos trabalhos com o objetivo de conceituar cultura. Entretanto, uma das definições que mais tem sido citada nas últimas duas décadas é a de Hofstede (1991), em que ele afirma que a cultura consiste nas regras não escritas dos jogos sociais, sendo a programação coletiva da mente que distingue uma categoria de pessoas de outras.

Prestes Motta e Caldas (1997, p. 16) definem cultura como

Um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais [...] Para outros, cultura é adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. [...] Outra forma é ver cultura parte do inconsciente humano. Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. [...] Outra visão da cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades.

Essas visões não esgotam de forma nenhuma as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura.

A cultura é linguagem, é código que permite aos atores darem um sentido ao mundo em que vivem e suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga, define os princípios que ordenam a sociedade em grupos distintos, desde os grupos totêmicos até as categorias profissionais. Longe de fixar papéis dos quais não se podem escapar, a cultura influencia no conjunto social nas orientações dos jogos estratégicos onde os indivíduos defendem seus interesses e suas convicções (D'IRIBARNE, 1989 apud MOTTA; CALDAS, 1997).

Thomas e Inkson (2006) sintetizam cultura mencionando que a mesma não é um sortimento aleatório de costumes e condutas, mas sim um conjunto de valores, atitudes e expectativas sobre o comportamento compartilhado por pessoas de grupos específicos. A cultura é sistemática e organizada e se desenvolveu como resultado do aprendizado das sociedades. Ela é transferida de geração para geração e embora ela tenha influência profunda no comportamento, suas características mais importantes são invisíveis.

Nas organizações, os valores culturais contribuem para criar parâmetros de como pensar, agir e sentir. Por isso, esses valores desempenham papel fundamental para o sucesso das organizações. E nesse sentido as organizações são parte de uma sociedade e, com isso, parte de sua cultura.

É nesse contexto que a inteligência cultural está inserida. Ao invés de esperar que os indivíduos dominem todas as normas, valores e práticas das várias culturas existentes, a inteligência cultural ajuda os líderes a desenvolverem uma perspectiva e um repertório global, que resulta em uma liderança mais efetiva (VAN DYNE; ANG; LIVERMORE, 2010).

A cultura exerce grande influência nas relações interpessoais, ultrapassar o conceito e ir além, focando no desempenho do indivíduo. Nesse tema, verifica-se, a seguir, Inteligência Cultural e seus fatores.

## 2.2 INTELIGÊNCIA CULTURAL

Há uma grande quantidade de material focado em conhecimento cultural, dedicado em saber como as culturas diferem em normas, hábitos e comportamentos. A abordagem da inteligência cultural vai além dessa ênfase no conhecimento, uma vez que também enfatiza a importância em desenvolver um repertório geral de motivação, compreensão e habilidades que permite que o indivíduo transite dentro e fora de diversos ambientes multiculturais (ANG; VAN DYNE, 2008). Inteligência cultural considera as dinâmicas cultural, sociológica e individual que ocorrem para cada um de nós, em cenários culturais distintos (VAN DYNE; ANG; LIVERMORE, 2010).

Segundo Thomas e Inkson (2006, p. 96) inteligência cultural é

Um novo conceito, embora construído sobre conceitos anteriores, dos quais você provavelmente já ouviu falar: o quociente de inteligência (QI) e a inteligência emocional – ou quociente emocional (QE), a ideia da importância de como lidamos com nossas emoções. A inteligência cultural- ou quociente cultural (QC), incorpora a capacidade de interagir efetivamente, através das culturas.

Ainda, segundo os autores, as características que incentivam a inteligência cultural incluem:

- integridade, significa possuir um senso de si mesmo e compreender como as crenças de alguém podem motivar seu próprio comportamento;
- franqueza (humildade curiosidade), significa demonstrar grande respeito e desejo de aprender com outros;
- resistência, capacidade de sobreviver a condições desfavoráveis.

Peterson (2004, p. 89) afirma que

[...] inteligência cultural é a capacidade de envolver um conjunto de comportamentos os quais usam habilidades (ou seja, linguagens ou habilidades interpessoais) e qualidades (por exemplo, tolerância e flexibilidade) que são sintonizadas de forma adequada aos valores culturais e atitudes com quem se interagem.

A fim de ser culturalmente inteligente, um indivíduo necessita saber como suspender julgamentos até que múltiplas sugestões sejam acessadas, bem como integrar e compreender o conhecimento adquirido a partir da situação (TRIANDIS, 2006).

Com base no trabalho de Sternberg e Detterman (1986), os autores Ang e Van Dyne (2008) apresentam o modelo de inteligência cultural enraizado em uma estrutura de quatro fatores que sintetizam perspectivas sobre liderança inteligente e transcultural. O modelo é composto por quatro capacidades qualitativamente diferentes e, ainda, cada um dos quatro fatores é inter-relacionado.

Cada um deles está descrito a seguir.

### **2.2.1 Fator Motivacional**

Demonstra interesse, confiança e capacidade de adaptação. Refere-se à capacidade do indivíduo de direcionar atenção e energia para adaptar-se à interculturais. O aspecto da motivação envolve o interesse de uma pessoa em



situações multiculturais (ANG et al.,2004). Essa faceta da inteligência cultural inclui três motivadores principais: melhoria, ou querer se sentir bem com relação a si mesmo; crescimento, ou querer desafiar e melhorar a si mesmo; e desejo de continuidade na vida de alguém (EARLEY; ANG; TAN, 2006). Este componente motiva a adaptação de um indivíduo em uma nova configuração cultural e pode ser dividido em eficácia, melhoramento e consistência (EARLEY; ANG, 2003).

A capacidade de ser pessoalmente engajado e perseverar através de desafios multiculturais são os aspectos mais importantes do quadro de inteligência cultural (ANG; INKPEN 2008). Kanfer e Heggestad (1997) argumentam que tais capacidades motivacionais fornecem controle de alterações afetivas, cognitivas e de comportamento que facilitam a realização de uma meta. Aqueles com alta inteligência cultural motivacional direcionam atenção e energia para situações transculturais com base no interesse intrínseco (DECI; RYAN, 1985) e confiança na eficácia multicultural (BANDURA, 2002).

### **2.2.2 Fator Metacognitivo**

Demonstra estratégia e interpretação em experiências multiculturais. Refere-se à capacidade individual em criar e controlar estratégias em situações multiculturais, bem como metas, emoções e estímulos externos (THOMAS, 2006). Ainda, metacognição é definida como conhecimento e controle individual sobre cognições que levam ao profundo processamento de informação (ANG et al.,2004). O fator meta-cognitivo envolve habilidade em observar cuidadosamente o que acontece dentro da nossa própria mente e de outras pessoas. Isso inclui interpretar e entender o que está acontecendo em um contexto cultural diferente e resolver problemas. Indivíduos devem ser flexíveis e ter capacidade para integrar novos componentes para o seu autoentendimento (EARLEY; ANG, 2003).

Inteligência metacognitiva ainda inclui a consciência, planejamento e verificação. Consciência significa estar em sintonia com o que está acontecendo consigo e com os demais. O planejamento é ter tempo para se preparar para um encontro multicultural, antecipando a forma de abordar as pessoas, tópico e

situação. Verificação é o monitoramento que se faz para verificar se o plano e expectativas eram adequados.

Líderes experientes muitas vezes podem participar de reuniões com pouco planejamento e isto até pode funcionar bem na nossa cultura de origem, onde se apoia em inteligência emocional e experiência. Porém, quando as reuniões envolvem pessoas de diferentes contextos culturais, torna-se perigoso responder aos estímulos apenas confiando na capacidade de repostas intuitivas (ANG; INKPEN, 2008). É nessa ocasião que o fator meta cognitivo se faz necessário.

### 2.2.3 Fator Cognitivo

Demonstra compreensão das questões multiculturais e suas implicações. Refere-se a usar conhecimento de si mesmo a fim de processar a informação do ambiente social (EARLEY; ANG, 2003). São informações obtidas a partir da experiência e da educação que envolve normas específicas, práticas e convenções, incluindo aspectos universais da cultura, bem como diferenças específicas (ANG et al., 2004). Inteligência cognitiva é o fator frequentemente enfatizado em abordagens típicas para competência intercultural.

Uma das partes mais importantes é a compreensão de sistemas culturais e o conjunto de normas e valores associados a diferentes sociedades. Por exemplo, toda nação tem sistemas culturais para:

- abordagens econômicas para produção de *commodities* e distribuição de produtos e serviços;
- codificações de práticas de procriação e educação infantil que criam o casamento, família e outras estruturas sociais;
- práticas educativas que permitem a aprendizagem e transmissão cultural;
- políticas, controles jurídicos e sociais que reduzam a anarquia;
- convenções de idiomas que facilitam a interação;
- crenças religiosas.

O conhecimento que vem da inteligência cognitiva tem de ser combinado com os três outros fatores da inteligência cultural, ou a relevância para as demandas de liderança torna-se questionável (ANG; INKPEN, 2008).

### 2.2.4 Fator Comportamental

Demonstra adaptação à expressão verbal e não-verbal ao interagir em uma situação multicultural. Refere-se à capacidade do indivíduo em apresentar comportamentos verbais e não-verbais apropriados, quando interagindo com outros indivíduos de culturas diferentes (ANG et al. 2004), e de um modo geral interagir com competência com esse indivíduos de origens diferentes (THOMAS, 2006). Isto pode também incluir a inibição de exibir certos comportamentos (EARLEY; ANG, 2003), e reconhecer quando não interagir pode ser mais apropriado (THOMAS, 2006).

Um dos aspectos mais importantes da inteligência comportamental é saber quando adaptar-se a outra cultura ou quando não o fazer. Um indivíduo com um nível de inteligência cultural alta aprende quais ações irão ou não ser efetivas e agem de acordo. Assim, inteligência comportamental envolve ações flexíveis adaptáveis ao contexto cultural específico. Por exemplo, os ocidentais precisam aprender a importância dos cartões de visitas apresentados pelos asiáticos. Outro exemplo é tom de voz que pode ser alto ou suave.

Embora, os quatro fatores da inteligência cultural nem sempre se desenvolvam em uma determinada ordem, Van Dyne e Ang (2008) sugerem que a melhor maneira para se compreender é seguindo a ordem a seguir:

1. Inteligência Motivacional: oferece energia e autoconfiança para obter a compreensão cultural e planejamento necessário;
2. Inteligência cognitiva: fornece conhecimento para compreensão da cultura básica;
3. Inteligência Metacongnitiva: permite que através da compreensão cultural, seja possível planejar e interpretar os diversos contextos culturais;
4. Inteligência comportamental: proporciona uma capacidade de envolver-se entre as culturas de forma flexível e eficaz.

As respostas dos outros indivíduos ao comportamento influenciam nosso fator de inteligência motivacional fazendo com que o ciclo recomece, promovendo um aprimoramento da inteligência cultural global.

Em seu sentido mais amplo, a inteligência cultural é a capacidade de interagir com pessoas de culturas diferentes, de forma eficaz. Assim como outras formas de

inteligência, tal qual inteligência social (a capacidade de interagir com outros) e a inteligência emocional (capacidade de controlar o próprio estado emocional), a inteligência cultural é composta por diversas facetas. Indivíduos culturalmente inteligentes recorrem a uma ampla experiência e conseguem ter ótimo discernimento entre condutas sutilmente distintas.

Embora a inteligência cultural possa ser desenvolvida, há algumas características implícitas nos indivíduos capazes de acelerar este desenvolvimento, como por exemplo: integridade, franqueza e resistência.

## 2.3 DISTÂNCIA PSÍCOLÓGICA

O tema distância psicológica, também denominada como distância psíquica, está diretamente relacionado com internacionalização de empresas, onde o principal modelo da teoria comportamental da internacionalização é o modelo de Uppsala. Segundo Clark e Pugh (2001), este modelo procura explicar a internacionalização sob dois aspectos: (1) o padrão incremental de desenvolvimento dentro de um determinado mercado estrangeiro e (2) a expansão das empresas movendo-se gradativamente de países mais próximos para aqueles mais distantes psiquicamente. O segundo aspecto do modelo de Uppsala propõe que a sequência de entrada em mercados encontra-se associado ao fenômeno da distância psicológica.

Posto isso, a abordagem da distância psicológica para esta pesquisa não está relacionada ao processo de internacionalização de firmas. Apresenta-se, neste capítulo, o tema distância psicológica em um cenário de empresas já estabelecidas em diferentes países, as quais mantêm relações entre suas filiais.

### 2.3.1 Conceito de Distância Psicológica

Um ponto de partida para compreensão do conceito consiste em analisar os termos que compõem a expressão. Segundo Ferreira (1999), no Novo Aurélio Século XXI, o termo “distância” significa:

[Do lat. *Distancia*.] S.f.. 1. Espaço entre duas coisas ou pessoas; intervalo. 3. Lonjura, longitude. (...) 4. Separação, apartamento, afastamento. 5.

Diferença entre categorias sociais. [Cf., nesta acepç., distância social.]. Por sua vez, o termo “psíquica” significa: “psíquico [Do gr. *psychikós*.] Adjetivo. 1. Relativo ou pertencente à psique, à alma ou ao psiquismo (1); anímico” (FERREIRA, 1999, p. 1662).

Ainda utilizando o mesmo dicionário, pode-se verificar o significado do termo “psique”: “[Do gr. *psyché*.] S.f. 1. A alma, o espírito, a mente (...) [Na mitologia grega, Psique era a personificação da alma.]” (FERREIRA, 1999, p. 1662)

O termo distância psíquica foi utilizado pela primeira vez por Beckerman (1956), que propôs a existência de um fator comportamental, associado à forma pela qual as relações entre fornecedores e compradores de matéria-prima eram estabelecidas e mantidas. O autor sugeriu que, além dos fatores de distância geográfica e dos modais de transporte utilizados, os compradores fariam uma “avaliação psíquica” da distância de seus fornecedores, levando em conta as dificuldades de entendimento e do idioma.

Posteriormente, Linnemann (1966) sugeriu que o conceito de distância psíquica incluiria as percepções de risco, imperfeições nas informações e barreiras culturais, além do idioma.

O conceito obteve destaque a partir dos estudos de casos de empresas suecas, desenvolvidos por pesquisadores da Escola de Uppsala, na Suécia. Os primeiros autores a definirem o conceito foram Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973, apud EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000, p. 376), que caracterizaram a distância psíquica em termos dos “[...] fatores que previnem ou perturbam o fluxo de informação entre os potenciais e reais fornecedores e consumidores”.

Em seguida, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definiram distância psicológica como a soma de fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informação entre a empresa e os mercados.

Para Hallén e Wiedersheim-Paul (1984), a distância psíquica poderia ocorrer no nível nacional (afinidade cultural), no nível organizacional (a partir do estabelecimento de confiança) e no nível individual (com base em fatores relacionados à experiência individual).

Por fim, Nordstrom e Vahlne (1992) elaboraram um conceito incluindo a aprendizagem como aspecto principal. Para eles, a distância psíquica seria constituída por fatores que impedem ou perturbam o aprendizado das empresas e o entendimento sobre o ambiente externo.

Outros autores, não pertencentes à escola de Uppsala, propuseram definições que seguem a mesma linha. Por exemplo, Ford (1984) definiu a distância psíquica como o grau em que normas e valores de duas empresas diferem, dadas a duas características nacionais individuais. Por sua vez, Kogut e Signh (1988, p. 413) concebem a distância psicológica como “[...] o grau em que a empresa está incerta quanto às características de um mercado estrangeiro”.

Clark e Pugh (2001, p. 286) definiram distância psíquica como “[...] fatores que previnem ou perturbam o fluxo de informação entre a empresa e o país de destino, incluindo fatores de linguística, institucionais, culturais e políticos”.

A distância psíquica é questão de percepção – é uma distância na mente dos indivíduos e da distância percebida depende da maneira como os indivíduos vêem o mundo. (FLETCHER; BOHN,1998).

Contudo, observa-se que:

A distância cultural tem recebido maior atenção na literatura internacional de negócios e é, em geral, bem entendida. A dimensão “distância de negócios” da distância psíquica, entretanto, tem sido negligenciada em algumas medidas. As diferenças entre os mercados doméstico e estrangeiro acerca do ambiente legal e político, ambiente econômico, estrutura do mercado, prática de negócios e idioma são elementos essenciais da distância psíquica (EVANS; MAVONDO , 2002a ,p. 520).

Embora as inúmeras definições propostas girem em torno de um eixo comum, compatível com a proposta inicial dos teóricos de Uppsala, não há pleno consenso sobre como definir o fenômeno.

### **2.3.2 Elementos constituintes da distância psicológica**

O estudo da distância psicológica de Rocha (2004) busca entender melhor o fenômeno e a identificar fatores que pudessem influenciar no aumento ou na diminuição da distância psicológica entre os países.

Para autora, a distância psicológica é a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais entre esses mercados. É um fenômeno individual porque é associado ao modo com que o indivíduo vê o mundo (ROCHA, 2004). Dado que distância psicológica é um conceito subjetivo, o processo de coleta de e organização de informação de mercado não pode se desenvolver de maneira acurada. Portanto,

distorções da realidade acabam se verificando. Distância psicológica é, também, um fenômeno coletivo, relacionado ao conceito de etnocentrismo, um viés cultural existente nas formas de enxergar pessoas pertencentes a outros grupos. Esta é a razão pela qual a cultura foi chamada de “subjetividade coletiva” (ROCHA, 2004).

Com base na literatura, Rocha (2004) agrupou os fatores em três níveis: individual, organizacional e macroambiental, e elaborou questões para serem aplicadas nas entrevistas.

Quadro 1 – Os elementos da distância psicológica de Rocha (2004)

ELEMENTOS DA DISTÂNCIA	IDÉIAS PRINCIPAIS
IDIOMA	Não falar o idioma ou entender o idioma dificulta os negócios entre países.
CONTEXTO	A comunicação mais ou menos literal utilizadas pelos empresários em diferentes países dificulta a comunicação e prejudica os negócios internacionais.
MANEIRA DE SER	A existência de diferença e similaridades na maneira de ser dos empresários internacionais influencia nos negócios internacionais.
RELACIONAMENTOS	Empresários em determinados países têm mais facilidade de estabelecerem relacionamentos internacionais do que outros.
SUPOSTA IMAGEM DO BRASIL NO EXTERIOR	Os países têm uma visão própria sobre outros países e, por isso, têm interesses ou não em saber mais sobre outros países.
MANEIRA DE FAZER NEGÓCIOS	Alguns países são mais eficientes e confiáveis para fazer negócios do que outros, e possuem diferentes padrões de qualidade de produto, canais de distribuição, práticas e rotinas de negócios e comportamentos dos trabalhadores.
EXPECTATIVA DO CONSUMIDOR	Devido às diferenças culturais é preciso fazer adaptações nos produtos e nos serviços internacionais.
MATURIDADE DO MERCADO	Mercados maduros e mais competitivos são mercados atrativos para os países em desenvolvimento.
SISTEMA POLÍTICO, ECONÔMICO E REGULATORIO	As restrições, as barreiras tarifárias, diferenças nas leis, sindicatos e normas de crédito impostas pelos governos dificultam os negócios internacionais.

Fonte: Elaborado por Pozas (2008).

A autora perguntou aos entrevistados quais os fatores que melhor explicam as diferenças e as similaridades percebidas entre os mercados estrangeiros e o Brasil.

As respostas permitiram a identificação de alguns elementos que compõem a distância psicológica na percepção dos executivos brasileiros (Quadro 1), e que serviram de base para construção de um quadro de percepções agrupadas conforme a sua natureza.

Quadro 2 – Elementos da distância psicológica

Percepções sobre pessoas	Percepções sobre ambiente de negócios	Percepções sobre macro-ambiente
<b>Comunicação</b> <b>Língua</b> <b>Relacionamento de fácil estabelecimento</b>	<b>MANEIRAS DE FAZER NEGÓCIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Características dos produtos</li> <li>● Canais de distribuição</li> <li>● Disponibilidade de mídia</li> <li>● Práticas de negócios</li> <li>● Relações com empregados</li> <li>● Práticas de negociação</li> </ul>	<b>MATURIDADE DO MERCADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atividades da concorrência</li> <li>● Competição de preço</li> </ul>
	<b>EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES</b> Qualidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nível de serviço</li> <li>● <b>ENTREGA</b></li> </ul>	<b>SISTEMA REGULATÓRIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leis trabalhistas</li> <li>● Sindicatos</li> <li>● Regras de crédito</li> </ul>

Fonte: Rocha (2004).

A partir da análise dos Quadros 1 e 2, a autora definiu o que ela chama de mediadores da distância psicológica. Os mediadores, de acordo com Rocha (2004), podem ser relacionais, individuais, ambientais e organizacionais. Para a autora, os relacionamentos são à base de todos os outros mediadores porque primeiro se estabelece às relações, depois são iniciados os negócios.



Figura 1 – Mediadores da Distância Psicológica.



Fonte: Rocha (2004).

Percepções individuais e coletivas de distância psicológica tendem a estar relacionadas, mas podem diferir em função de características individuais específicas, tais como bagagem cultural, viagens ao exterior, experiência internacional dos executivos envolvidos, entre outros fatores, assim como uma razão de características de grupo (ROCHA, 2004).

De acordo com Child, Rodrigues e Frynas (2006, p. 10) há a co-ocorrência de alguns tipos de distância (cultural, econômica e administrativa):

[...] assim como a distância cultural inclui diferenças em linguagem e normas sociais, a distância administrativa inclui diferenças no sistema político, políticas de governo e instituições. Já a distância econômica inclui diferenças em níveis de renda e infra-estrutura, recursos humanos e outros recursos.

Uma análise das diferenças da distância entre dois países pode ser manifestada em quatro dimensões distintas: (1) dimensões culturais (linguagens diferentes, grupos étnicos, religião e regras sociais); (2) dimensões administrativas (falta de laços coloniais, falta de instituições compartilhadas monetárias e políticas, hostilidade política, políticas de governo, fraquezas institucionais); (3) dimensões geográficas (isolamento físico, ausência de fronteiras, tamanho do país, transporte inadequado e infraestruturas de comunicação, diferenças de clima); (4) dimensões econômicas (diferenças em rendas dos consumidores, nos custos e a qualidade, entradas intermediárias, financeiro e RH, em informação e conhecimento, e diferenças em infraestrutura) (GHEMAWAT, 2001).

Embora seja um fato que distâncias geográficas tornam-se menos importantes, o mesmo não pode ser dito sobre dimensões culturais, institucionais, administrativas, ou sobre aspectos econômicos e físicos. Em vez disso, sua importância tem ganhado força em termos tanto práticos quanto teóricos dentro de atividades internacionais de negócio (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2007).

### **2.3.3 Conceituação da Distância Cultural**

Para estudar a construção da distância psicológica, é necessário pesquisar o conceito de distância cultural. Os dois conceitos – distância psicológica e distância cultural – têm sido objeto de estudos na teoria da internacionalização e tem sido vistos ora distintos, ora semelhantes.

A distância psíquica e a distância cultural são utilizadas como variáveis-chave na explicação da expansão para mercados externos e do comércio internacional. Supõe-se que as diferenças culturais entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro criam uma distância que influencia a atividade da empresa na arena internacional (SOUSA, 2003, p. 50).

Segundo Luostarinen (1980, p. 131-132), distância cultural pode ser definida como “[...] a soma de fatores que criam, por um lado, a necessidade de conhecimento, e por outro lado, barreiras para o fluxo de conhecimento e então também para outros fluxos entre países de origem e destino”. Esta definição aproxima-se bastante de algumas definições de distância psíquica.

Da mesma forma, Lee (1998) referiu-se às diferenças percebidas entre o país de origem e o país de destino utilizando a expressão distâncias culturais. Segundo esse autor, “[...] a distância cultural refere-se à percepção da distância sócio-cultural do comerciante internacional entre o país de origem e de destino em termos de idioma, práticas de negócio, sistemas legal e político e infraestrutura de marketing” (LEE, 1998, p. 9). Claramente, essa definição é sob a visão individual e não no plano coletivo, característico do fenômeno cultural.

Clark e Pugh (2001) definiram a distância cultural como fenômeno coletivo, ao afirmarem que ela é o grau de diferença entre conglomerados (clusters) culturais a que pertencem o país estrangeiro e o país de origem.

De acordo com Kogut e Singh (1988), a distância cultural nada mais é do que o grau em que as normas culturais em um país diferem das normas adotadas por outro. De forma similar, Sousa e Bradley (2006, p. 52) definiram distância cultural como “[...] o grau em que os valores culturais em um país são diferentes daqueles em outro país”.

#### **2.3.4 Comparação entre Distância Cultural e Distância Psicológica**

Como já mencionado, alguns autores consideram os conceitos de distância cultural e distância psicológica, equivalentes, enquanto outros nomeiam distância cultural uma representação da distância psicológica.

Fletcher e Bohn (1998) afirmaram que distância psíquica incluiria outros aspectos além da distância cultural. Para eles, a distância psíquica baseia-se em percepções culturalmente transmitidas, que explicariam as distâncias percebidas entre empresa e os mercados exportadores e, desta forma, influenciariam no processo de internacionalização da empresa. Embora admitam haver diferenças entre os dois conceitos, os autores usam distância cultural como representante (*proxy*) da distância psíquica.

A maior parte dos pesquisadores sugeriu que a distância cultural seria apenas uma dimensão da distância psicológica. Por exemplo, Nordstrom e Vahlne (1992) afirmaram que a distância psíquica e a distância cultural capturariam fenômenos distintos, ainda que superpostos. De acordo com os autores, a distância psíquica incluiria, além da distância cultural, uma dimensão relativa à dificuldade de fazer

negócios. Para O'Grady e Lane (1996), sugeriram que a distância psíquica, além das diferenças culturais, incluiria outros fatores de negócios, tais como a estrutura industrial e o ambiente competitivo.

No entanto, alguns autores advertiam que a equivalência dos conceitos apresenta-se teoricamente incorreta. Tais como Clark e Pugh (2001) argumentaram que interpretar distância psíquica como distância cultural seria um estreitamento do conceito original da Escola de Uppsala. Os autores salientam que a diferença entre a cultura do país de origem e de destino é apenas um dos aspectos do conceito proposto pelos teóricos de Uppsala.

Ainda, Hilal e Hemais (2003) constataram que, por diversas vezes, os termos são usados como sinônimos, embora distância psíquica seja mais ampla, uma vez que inclui uma dimensão de preocupação com as dificuldades inerentes aos negócios, ausente no conceito de distância cultural.

De fato, Dow (2000) verificou que a distância cultural, operacionalizada por meio da escala de Hofstede e usada isoladamente, mostrava fraca validade preditiva, quando comparada a medidas mais completas de distância psíquica, que incorporavam outras dimensões além da distância cultural.

Brewer (2007) salientou a importância de a distância psíquica medir mais do que simplesmente as diferenças culturais. Para o autor, a cultura desempenha um papel importante nos negócios internacionais, porém, não há conclusões de que seja a cultura elemento central, ou mesmo a dimensão mais importante da distância psíquica.

## 2.4 LOGÍSTICA E TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

A nova concepção na organização, gestão e controle da circulação física das mercadorias tende a buscar uma cobertura territorial mais ampla; modificar os ciclos de produção e distribuição para uma melhor adaptação à demanda e trabalhar com estoques e prazos de entregas reduzidos, tem sido a nova estratégia logística adotada pelas empresas.

Segundo Ballou (1995, p. 24),

Logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-

prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com propósitos de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes em um custo razoável.

A logística tem papel fundamental dentro das organizações e dentro desse cenário temos como um dos principais fatores a correta utilização dos modais de transportes.

O transporte representa cerca de dois terços do custo logístico total. Assim sendo, esse assume uma importância cada vez maior do comércio internacional, influenciando de forma decisiva no custo dos produtos exportados e importados, e constituindo um fator determinante de competitividade para as organizações. Como na parcela mais significativa das operações de comércio exterior é utilizado o transporte marítimo, a maior eficiência desse modal e do próprio sistema portuário irá influenciar de forma decisiva o preço final dos produtos negociados internacionalmente (VIEIRA, 2003).

#### **2.4.1 Modal marítimo**

O modal marítimo tem crescido significativamente nos últimos anos, e isto está relacionado às diversas vantagens que o usuário desse modal poderá obter.

De acordo com Keedi (2004, p. 51), “[...] o transporte marítimo é realizado entre mares e poderá ocorrer no mesmo país ou entre dois ou mais países e poderá ainda ser continental ou intercontinental”.

Para Keedi e Mendonça (1997), o transporte marítimo divide-se em:

- Navegação de longo curso: faz a ligação entre países próximos ou distantes (navegação internacional);
- Navegação de cabotagem: realiza a conexão entre os portos de um mesmo país (navegação nacional).

Ainda, os autores mencionam que a principal vantagem a capacidade de transportar grandes lotes de carga de uma só vez.

Devem-se considerar também os embarques de linhas diretas e os transbordos conforme está explicitado a seguir.

“Linhas diretas são aquelas em que a carga embarca em um navio no porto de origem e desse navio somente é descarregada no porto de destino constante do conhecimento de embarque B/L” (RODRIGUES, 2005, p. 87).

Transbordos significam o aproveitamento das grandes rotas para descarregar em portos intermediários, de onde a carga será transferida para outro navio até o seu destino final L (RODRIGUES, 2005, p.87).

Após a compreensão da utilização do modal marítimo, faz-se necessário abordar os documentos utilizados nesse modal, de acordo com o que o próximo subcapítulo.

#### 2.4.1.1 Documentação utilizada para o embarque marítimo

Os principais documentos necessários para realização do embarque, de acordo com Luna (2000), são:

- *Master bill of lading* (MBL): é o conhecimento de embarque principal que engloba toda a carga e mais tantos conhecimentos secundários quantos forem os lotes e embarcadores compreendidos no conhecimento principal;
- *Bill of lading* (BL): é o documento emitido pelo transportador, negociável, provando o contrato de fretamento, que evidencia a entrega da mercadoria para o transporte e o dia em que foi por ele recebida;
- Fatura comercial: fatura de venda definitiva emitida pelo vendedor, contendo os detalhes da operação, todos os termos e condições da compra ou venda a que faz parte do jogo de documentos de embarque;
- *Packing list*: relação das mercadorias embarcadas, com suas embalagens, marcas e pesos;
- Certificado de análise: documento emitido pelo fabricante, fornecedor ou instituição especializada certificando a composição e natureza de um produto com uma detalhada especificação de seus componentes;
- Certificado de origem: documento indispensável para habilitar um importador a gozar de tratamento tarifário especial.

O Conhecimento de Embarque (*Bill of Lading* –B/L) é o principal documento utilizado na formalização de um contrato de transporte marítimo. Nesse documento,

deve constar toda a informação necessária para o transporte, bem como delimitações das responsabilidades das partes (VIEIRA, 2003).

Contudo, Keedi (2003, p. 84) apresenta um conceito ainda mais amplo:

Trata-se de um documento contendo diversos campos para preenchimento, na qual são mencionadas as características carga embarcada, portos envolvidos, fretes e forma de pagamento, embarcador, consignatário, etc., cujas cláusulas contratuais não são objeto de negociação devendo ser aceitas pelos contratantes conforme estabelecidas.

Exposto a parte burocrática documental, faz-se necessário apresentar os principais órgãos intervenientes.

#### 2.4.1.2 Órgãos Intervenientes Nacionais e Internacionais para os embarques marítimos

Conforme Keedi (2003), a autoridade de controle da navegação no campo internacional é a International Maritime Organization (IMO), cuja função é controlar e promover a segurança no mar, bem como sua preservação.

No Brasil, a navegação está a cargo da Agência Nacional de Transporte Aquaviário – Antaq, que regula a atividade portuária e de navegação (KEEDI, 2003).

Os demais órgãos que regulamentam o transporte marítimo no Brasil são: Ministérios dos transportes (MT), Secretaria dos Transportes Aquaviários (STA), Departamento de Marinha Mercante (DMM), Tribunal Marítimo (TM).

Vieira (2003) lista os principais agentes intervenientes:

- companhia de navegação;
- NVOCC (*Non Vessel Owner Common Carrier*)
- embarcador (*shipper*) ;
- agente marítimo (*ship agent*);
- destinatário da carga (*consignee*);
- agente de transporte internacional ( *freight forwarder*);
- consolidador (*consolidator*);
- estivador (*stevedore*);
- outros: autoridade portuária, prática, rebocador, autoridade e agente aduaneiro, transportador terrestre e seguradora.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Para o desenvolvimento desse estudo, utilizou-se a pesquisa explanatória através do método qualitativo, baseado nas respostas e relatos de um grupo de vinte e quatro profissionais com experiência na área de Comércio Exterior.

Este grande grupo de profissionais é dividido em dois subgrupos, cada um deles composto por doze funcionários. Um grupo de funcionários brasileiros que lidam diariamente com funcionários estrangeiros e outro grupo com doze funcionários estrangeiros que lidam diariamente com brasileiros.

Para os dois grupos – estrangeiros e brasileiros – foi aplicado o mesmo questionário. O material foi disponibilizado via e-mail. As questões do questionário tiveram como base as informações do referencial teórico e tinham como objetivo analisar as respostas e comparar a prática na empresa com a teoria.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é um estudo de natureza qualitativa. A decisão pela abordagem qualitativa considerou que uma análise qualitativa tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON et al, 1999).

Além de qualitativa, a pesquisa apresenta características exploratórias. Gil (1999) explica que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estas pesquisas “[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1999, p. 43).



A partir do exposto acima, constata-se que a estratégia mais adequada é o estudo de caso. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que examina acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem controlar, ou manipular, os comportamentos relevantes.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA PARTICIPANTE

A amostra foi realizada com vinte e quatro pessoas, sendo doze delas brasileiras e doze estrangeiros residentes no exterior que mantêm relações profissionais com brasileiros. Todos os participantes são funcionários da CEVA no Brasil e nos países estrangeiros.

O contato foi efetuado através de e-mail. Os resultados dos questionários foram salvos em arquivo eletrônico, para controle e registro da autora, com a finalidade de garantir a veracidade dos dados levantados.

A seguir, apresenta-se o quadro de identificação e perfil dos respondentes. O nome dos funcionários serão mantidos em sigilo, preservando a identidade dos participantes.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

(continua)

Identificação	Cargo	Empresa	Nacionalidade	Idade	Perfil
1	Coordenador de Importação	CEVA Rio de Janeiro	Brasileira	29	Superior completo. Trabalha há 2 anos na empresa. Não possui vivência em outro país.
2	Analista comercial	CEVA Porto Alegre	Brasileira	28	Superior completo. Trabalha há 4 anos na empresa. Vivência 4 meses em Wolfsburg na Alemanha.
3	Analista de Importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	23	Superior incompleto. Trabalha há 3 anos na empresa. Não possui vivência no exterior.
4	Analista de importação	CEVA Santos	Brasileira	26	Trabalha há 2 anos na empresa. Não possui vivência no exterior.
5	Analista de importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	27	Superior completo. Trabalha há 2 anos e 4 meses na empresa. Vivência de 1 ano na Alemanha.
6	Analista comercial	CEVA Porto Alegre	Brasileira	27	Superior completo em Publicidade. Trabalha há 4 meses na empresa. Não possui vivência no exterior.
7	Analista de importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	32	Superior completo. Trabalha há 3 anos na empresa. Vivência de 8 meses nos Estados Unidos.
8	Analista de importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	22	Superior incompleto. Trabalha há 4 anos na empresa. Vivência de 1 mês no Canadá.

## Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

(conclusão)

9	Assistente de Importação	CEVA Curitiba	Brasileira	26	Superior completo. Trabalha há 6 meses na empresa. Não possui vivência no exterior.
10	Analista de importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	27	Superior completo. Trabalha há 4 meses na empresa. Não possui vivência no exterior.
11	Analista de importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	21	Superior incompleto. Trabalha há 3 anos na empresa. Não possui vivência no exterior.
12	Assistente de Importação	CEVA Porto Alegre	Brasileira	23	Superior incompleto. Trabalha há 1 ano e 10 meses na empresa. Não possui vivência no exterior.
13	Analista de exportação	CEVA Nanjin	Chinesa	22	Faculdade. Trabalha há 2 anos na empresa. Vivência de 1 ano n Itália.
14	Documental	CEVA Ningbo	Chinesa	29	Mestrado. Trabalha há 3 anos na empresa. Não possui vivência no exterior.
15	Analista de exportação	CEVA Tianjin	Chinesa	26	Bacharelado. Trabalha há 1 ano na empresa. Não possui vivência no exterior.
16	Analista de exportação	CEVA Hangzhou	Chinesa	28	Bacharelado. Trabalha há 2 anos na empresa. Ainda não possui vivência no exterior.
17	Assistente gerencial	CEVA Shenzhen	Chinesa	34	Bacharelado. Trabalha há 4 anos na empresa. Não possui vivência no exterior.
18	Analista de exportação	CEVA Taipei	Taiwanesa	30	Trabalha há 5 anos na empresa.
19	Analista de exportação e documental	CEVA Déli	Indiana	34	Trabalha há 5 meses na empresa. Não possui vivência no exterior.
20	Analista de exportação e documental	CEVA Déli	Indiana	23	Bacharelado. Trabalha há 7 meses na empresa. Não possui vivência no exterior.
21	Analista de exportação	CEVA Antuérpia	Belga	28	Bacharelado. Trabalha há 7 anos na empresa. Não possui vivência no exterior.
22	Analista de exportação	LEMAN(representante da CEVA na Dinamarca)	Dinamarquesa	26	Escola dinamarquesa de negócios. Trabalha há 2 anos e 6 meses na empresa. Possui vivência de 1 anos em Nova Jérsei, Estados Unidos.
23	Coordenador de exportação marítima	C7EVA Toronto	Ucraniana	28	Bacharelado. Trabalha há 1 ano na empresa. Nasceu na Ucrânia e se mudou para Canadá em 2004.
24	Analista de exportação	CEVA Queretaro	Mexicana	23	Trabalha há 2 anos na empresa. Não possui vivencia no exterior.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário através de e-mail. Foram elaboradas dez perguntas sobre o tema Inteligência Cultural e Distância Psicológica, sendo sete perguntas abertas e três perguntas fechadas.

Antes de aplicar o questionário, a autora aplicou o Pré-Teste do questionário com o intuito de verificar a fidedignidade, validade e operatividade, com um profissional da área. Esse profissional participou da pesquisa sendo um respondente do questionário.

Alguns cuidados foram tomados buscando a validação do estudo, como por exemplo: referencial teórico previamente estabelecido e apresentação de citações dos participantes na análise dos resultados.

Após o recebimento dos questionários preenchidos, os mesmos foram analisados para apuração dos resultados. A autora categorizou as perguntas e respostas a fim de organizar e facilitar as comparações. E para melhor identificação das respostas de cada categoria, as mesmas foram separadas por Grupo de Brasileiros e Grupo de Estrangeiros.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada foi análise de conteúdo, onde “[...] as perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes” (ROESCH, 2005, p. 169).

Quadro 4 – Categorias de Análise

Perguntas	Categorias
Pergunta 1	Inteligência metacongnitiva
Pergunta 2	Inteligência congntiva
Pergunta 3	Inteligência motivacional
Pergunta 4	Inteligência motivacional
Pergunta 5	Inteligência comportamental
Pergunta 6	Distância psicológica
Pergunta 7	Distância psicológica
Pergunta 8	Distância psicológica
Pergunta 9	Distância psicológica
Pergunta 10	Distância psicológica

Fonte: Elaborado pela autora.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste momento, são apresentadas as respostas obtidas dos dois grupos de entrevistados. Na sequência dos capítulos, busca-se complementar os resultados dos questionários com a base na teoria. Esta etapa é fundamental para embasar os dados coletados.

### **4.1 INTELIGÊNCIA CULTURAL**

#### **4.1.1 Fator Inteligência Metacognitiva**

A questão referente à Inteligência Metacognitiva busca compreender se havia mudanças no comportamento (modo de agir, falar e portar), visando a uma melhor adaptação em um ambiente com estrangeiros no exterior ou até mesmo em seu país de origem.

A Inteligência Metacognitiva envolve alto nível de estratégia cognitiva que permite aos indivíduos desenvolverem novas técnicas e regras para a interação social em ambientes multiculturais através da informação adquirida num nível mais profundo (NELSON, 1996).

Por exemplo, em muitas culturas tocar outras pessoas simboliza inúmeros sentimentos e relacionamentos. Na França, beijar o rosto de outra pessoa é comum, tanto entre homens, quanto em mulheres, mas isso é bem menos comum na América. Saber quando e em que parte do corpo de alguém devemos tocar é algo que exige um alto nível de inteligência cultural.

Ambos os grupos apresentaram respostas similares, ambos responderam que sim, há mudanças em seu comportamento. Apenas a entrevistada 23 (Ucraniana), do Grupo de Estrangeiros, acredita não ser necessária qualquer mudança.

#### ***Grupos de Brasileiros***

Os entrevistados afirmaram mudar alguma característica visando a melhorar a comunicação e entendimento da outra parte. As mudanças mais comentadas foram o tom de voz (eleva) e velocidade na fala (falar pausadamente). A linguagem

corporal também foi mencionada. A funcionária 4 acrescentou: “Sim. Procuo falar pausadamente e de uma maneira simples e clara para melhor entendimento”. Dois funcionários, 5 e 11, mencionaram também que caso percebam que a outra pessoa está tendo dificuldade de entendimento buscam uma comunicação como se estivessem falando com uma criança pequena.

### ***Grupo de estrangeiros***

A maioria concordou com o Grupo de Brasileiros nas mudanças na fala (pausadamente e com o tom de voz elevado) e também há mudança na linguagem corporal. Entretanto, podemos destacar a menção a respeito de ser educado, como a respondente 22 (dinamarquesa) define: “[...] eu tento ser educada e falar devagar [...]”. O respondente 17(chinês) salienta o respeito: “Sim, eu vou mudar parcialmente. Como quando temos visitantes estrangeiros, eu vou respeitar os pratos favoritos deles. Tento falar devagar para ser mais bem compreendido por eles”.

#### **4.1.2 Fator Inteligência Cognitiva**

A Inteligência Cognitiva envolve o conhecimento que o indivíduo possui sobre as normas, práticas e convenções de uma cultura adquirida através de sua formação educacional e experiências de vida. Traduzem-se como conhecimento sobre economia, política, costumes, leis, artes, línguas, tradições etc.

É preciso entender as principais dimensões da diferença cultural. Alguns desses contrastes mais significativos entre os países e como estes são manifestados na conduta dos negócios é o passo mais importante para inteligência cultural (THOMAS; INKSON, 2006).

Foi questionando se quando lhe é designado um novo cliente com uma conta em um país desconhecido, se é de costume pesquisar a respeito para obter informações para um melhor desempenho nos negócios.

### ***Grupos de Brasileiros***

A maioria dos respondentes não costuma fazer esse tipo de pesquisa, estudo ou preparação. O participante 11 respondeu: “Não, dificilmente temos tempo no trabalho ou fora do trabalho para fazer este tipo de pesquisa, a única coisa que procuro sempre saber é a diferença de fuso horário”. Outro entrevistado, o 4, também não apresenta uma resposta positiva: “Não, descubro a respeito do ambiente econômico e legal durante o efetivo embarque”. O interesse quando apresentado é mínimo e superficial, como, por exemplo, o respondente 2, ao informar suas preocupações: “Somente geografia e situação política”. E a respondente 7 explica que: “[...] raramente, utilizo apenas os conhecimentos adquiridos pela experiência de vida (livros, filmes, televisão...)”.

### ***Grupos de Estrangeiros***

As respostas do grupo de estrangeiros se parecem muito com a do Grupo de Brasileiros. A falta de tempo e o fato de não visualizarem uma necessidade e/ou um benefício para o seu trabalho de rotina constituem-se como as justificativas dadas pelos entrevistados em não obterem um conhecimento maior a respeito da cultura de outro país. O único entrevistado que esboçou uma resposta positiva foi o 19 (indiano): “Geralmente, checamos as políticas do país, se nós fazemos negócios com esse determinado país, e depois tentamos descobrir as legalidades e exigência documental [...]”.

Importante enfatizar que o conhecimento básico é apenas o começo da superação das diferenças culturais. O conhecimento formal e abstrato precisa ser respaldado pela vivência da cultura em si.

#### **4.1.3 Fator Inteligência Motivacional**

A Inteligência Motivacional é a capacidade dos indivíduos em direcionar atenção e energia para o aprendizado de uma nova cultura.

Foram realizadas duas perguntas referentes ao fator motivacional, uma delas a respeito da postura em reuniões e conferência via telefone com colegas de outros

países. Foi questionada qual das duas posições nas situações preferem-se tomar: uma atitude de ouvinte ou uma atitude questionadora, ativa.

### ***Grupos de Brasileiros***

Do grupo de 12 pessoas, oito delas prefere ter uma atitude de ouvinte em reuniões e conferências via telefones com colegas estrangeiros. A funcionária 12 ainda não teve oportunidade de vivenciar essa situação. Apenas um respondente afirma que sua posição é de ativo e questionador mediante essas situações.

### ***Grupos de Estrangeiros***

A posição desse grupo corresponde ao Grupo dos Brasileiros. Sete pessoas responderam que tomam uma atitude de ouvinte frente a situações com estrangeiros. O funcionário 13 (chinês) inclusive expressou sua opinião em que uma posição de ouvinte esboça respeito: “Primeiro eu vou escutar, eu vou fazer perguntas quando eu acho que algo não está claro porque eu acredito que escutar as pessoas mostra respeito”. Por outro lado, o respondente 17 (chinês) afirma: “Questionador é o meu estilo. Escutar é bom, entretanto perguntas irão auxiliar para um aprendizado adicional e também deixar todos na mesma página”.

Foi aplicada mais uma pergunta ainda na categoria da Inteligência Motivacional, cujo objetivo foi verificar a capacidade de agir de forma confiante perante situações problemáticas e urgentes, as quais exigem uma maior aproximação na comunicação como uma ligação em que há necessidade de uma discussão ou argumentação em outro idioma com um colega de outro país. Grande parte em ambos os grupos preferem o e-mail para comunicação e a minoria opta por resolver através de uma ligação. Exatamente uma pessoa de cada um dos Grupos relata que prefere utilizar o *Communicator* (ferramenta interna da empresa que possibilita conversação em tempo real por escrito). Constatou-se que existe mais segurança na comunicação escrita do que a comunicação falada.

### ***Grupos de Brasileiros***

Do grupo de 12 pessoas, nove preferem comunicar-se por e-mail e somente em situações de extrema urgência optam por uma ligação. O depoimento da funcionária 6 expressa o desconforto e a insegurança em resolver um assunto por telefone em outro idioma:

Minha preferência é sempre por tratar por e-mail, mesmo que eu saiba e entenda que uma ligação muitas vezes é necessária e melhor. Travo quando preciso ligar. Ligo, falo, me faço entender e entendo o que me falam, mas não me sinto à vontade e é um pouco sofrido quando tenho que fazer isso.

### ***Grupos de Estrangeiros***

Bem próximo ao número do Grupo Brasileiros, sete pessoas preferem se comunicar por e-mails. Os respondentes que preferem ligar finalizam com um e-mail a fim de formalizar o que foi conversado por telefone. Exemplo relatado pelo respondente 22 (dinamarquesa): “Eu faço ambos, geralmente eu ligo antes apenas para deixar todos saberem o quão urgente o problema é, e depois eu gosto de colocar tudo por escrito”. Por outro lado, a respondente 21 (belga) prefere resolver por e-mail e somente quando sem alternativa liga para o colega estrangeiro, abaixo segue relato:

Eu prefiro por e-mail já que dessa forma você tem uma prova por escrito. Claro que em casos muito urgentes você não pode ficar esperando por uma resposta por e-mail e então uma ligação é necessária, porém mais tarde eu coloco a informação da ligação em um e-mail.

Este é um dos mais importantes aspectos dentro das dimensões de inteligência cultural. Ela está fortemente relacionada ao nível de eficácia do indivíduo em novos contextos multiculturais (ANG; INKPEN, 2008).

#### **4.1.4 Fator Inteligência Comportamental**

A última questão a ser analisada, concluindo as quatro dimensões de Inteligência Cultural, é a Inteligência Comportamental. Ela é a última etapa do ciclo



que contempla a habilidade dos indivíduos em expressar-se verbalmente e não verbalmente de forma apropriada com indivíduos de outras culturas.

### ***Grupos de Brasileiros***

A maioria dos respondentes optou por uma atitude mais cuidadosa com a intenção de evitar qualquer desconforto. Do grupo de 12 pessoas, oito delas preferem ter uma atitude de ouvinte em reuniões e conferências via telefones com colegas estrangeiros.

Quando lido com algum colega estrangeiro, procuro manter uma postura mais contida, pois, como não estou familiarizada com seus costumes, não sei que tipo de brincadeira ou comentário pode ser considerado como ofensivo. Por isso, procuro observar o tipo de comportamento e personalidade dos colegas e criar alguma vínculo que me dê liberdade para fazer brincadeiras sem que sejam mal interpretadas. (RESPONDENTE 10).

### ***Grupos de Estrangeiros***

O grupo concorda com o Grupo de Brasileiros em ser cauteloso como o grupo de brasileiros, mas admitem uma atitude mais amigável após certo tempo de convivência e podem até mesmo propor alguma piada, embora a maioria procure evitá-las.

Respondente 18 (taiwanesa) afirma: “Sim, evita fazer piadas devido à diferença cultural”. Já respondente 24 (mexicana) inicialmente adota a mesma atitude e ao longo do tempo se existe mais contato procura ser amiga e brincar a respeito de algo: “Eu evito esse tipo de coisa, mas quando eu falo muito com uma pessoa eu tento fazer amizade e brinco sobre qualquer coisa”.

Em ambientes interculturais, comportamentos não verbais são especialmente importantes, pois eles funcionam como “a linguagem silenciosa”, ou seja, enfatizam e fornecem um maior significado às interações (HALL, 1959).

O quadro abaixo representa o resumo das respostas, bem como, o nível de inteligência cultural de cada uma delas, conforme Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Resumo das análises para Nível Inteligência Cultural

INTELIGÊNCIA CULTURAL		
Fatores	Grupos de Brasileiros	Grupo de Estrangeiros
Inteligência Metacognitiva	Sim. Ocorrem mudanças na fala (velocidade e tom de voz). Nível alto desse fator.	Respostas semelhantes a do Grupo de Brasileiros. Há também ajuda com a linguagem corporal. O ponto levantado apenas por esse grupo é agir de maneira educada. Nível alto desse fator.
Inteligência Cognitiva	Conhecimento superficial. Foi citado apenas pesquisa sobre fuso horário e posição geográfica. Não percebem benefícios para pesquisas prévias. Nível baixo.	Conhecimento igualmente superficial. Esperam que os colegas sinalizem informações extras caso necessários devido à falta de tempo. Nível baixo.
Inteligência Motivacional	Perfil reativo. Não sentem confiança em argumentar em outro idioma e não tomam a frente de reuniões com estrangeiros, preferem participar como ouvintes. Nível baixo.	Perfil reativo. Não sentem confiança em argumentar em outro idioma e não tomam a frente de reuniões com estrangeiros, preferem participar como ouvintes. Nível baixo.
Inteligência Comportamental	Postura mais contida, cautelosa e observam mais, a fim de evitar desconforto. Dependendo do tempo de convívio, entram em brincadeiras, mas nunca em assuntos políticos e religiosos. Nível médio, pois a postura está correta. Entretanto, ela não se dá por conhecimento da outra cultura, é apenas para evitar uma gafe por falta de conhecimento.	Concordam com a postura dos brasileiros. Apresentam nível médio desse fator, pois a atitude cautelosa é devido a falta de conhecimento da cultura.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2 DISTÂNCIA PSICOLÓGICA

Sobre esse tema, foram realizadas cinco perguntas para identificar elementos da Distância Psicológica que influenciam no seu dia-a-dia, sob ponto de vista de Brasileiros e Estrangeiros. Também se procurou obter respostas acerca da

aversão a interações multiculturais e identificar atitudes reativas e pró-ativas diante de situações multiculturais. Buscou-se comparar e confrontar as respostas com a teoria para traçar perfil dos dois grupos.

#### **4.2.1 Diversidade Cultural no ambiente de trabalho**

##### ***Grupos de Brasileiros***

Nove respondentes afirmam que a diversidade cultural que o ambiente de trabalho proporciona dentro da empresa é um empecilho para o desenvolvimento do trabalho rotineiro. Respondente 3 justifica sua escolha através do seguinte relato: “A maior dificuldade é em relação a problemas de comunicação e legislação. Muitos contatos não entendem a legislação brasileira e tem resistência por seguir as etapas obrigatórias dos embarques”. Apenas três escolheram a opção em que esse cenário contribui para um ambiente mais criativo e inovador.

##### ***Grupos de Estrangeiros***

Não fosse pela omissão na resposta de uma das funcionárias, 100% das respostas desse grupo seriam que há uma contribuição para um ambiente mais criativo e inovador.

Segundo Tanure e Duarte (2006), desenvolver executivos preparados para lidar com a complexidade do mundo contemporâneo é uma das maiores preocupações das organizações. A ausência de executivos com *mindset* internacional é um dos grandes desafios das organizações e, em particular, das empresas brasileiras que têm se internacionalizado. Como executores das políticas organizacionais, não basta a esses profissionais serem dotados de liderança, terem facilidade de articulação, percepção aguçada, capacidade de desenvolverem habilidades específicas e vasto conhecimento e qualificações. Eles precisam ter *mindset* global, serem capazes de apreciar, valorizar e gerenciar a diversidade humana e cultural.

#### **4.2.2 Aversão a outros idiomas**

##### ***Grupos de Brasileiros***

As respostas para essa questão foi positiva sob ponto de vista de abertura em aprender novos idiomas. Grande parte do grupo não se incomoda quando há pessoas ao seu lado falando em outro idioma e complementam que se sentem instigados e interessados a aprender outra língua.

##### ***Grupos de Estrangeiros***

Nessa questão houve empate, pois metade do grupo sente-se incomodado e a outra metade sente-se a vontade nessas situações.

Se o indivíduo opta por aprender e usar uma língua estrangeira, este poderá encontrar benefícios que vão além da superação de obstáculos do idioma. A maioria das pessoas aprecia o esforço que os outros fazem para aprender sua língua. Além disso, a linguagem traz consigo diversos aspectos referentes à cultura (THOMAS; INKSON, 2006).

#### **4.2.3 Dificuldade na comunicação-Fluência na Língua Inglesa**

##### ***Grupos de Brasileiros***

Concorda-se que a falta de fluência no idioma é o principal razão pela deficiência na comunicação. Concorda-se também que erros operacionais podem ser ocasionados pelas deficiências na comunicação. O relato da respondente 9 reflete com clareza essa posição do grupo: “Com certeza, a comunicação é a base de tudo!”, e exemplifica:

Um fato que ocorreu. A CEVA China solicitou o descarregamento em um porto anterior ao que estava no BL (documentação obrigatória no transporte marítimo), fizeram tudo por lá e não nos comunicaram, somente no meio do caminho pediram nossa ajuda, porém pelo idioma não ser fluente em ambas as partes atrapalhou um pouco o entendimento, mas no final das contas deu tudo certo.

### ***Grupos de Estrangeiros***

Entende que a falta de fluência no inglês não é razão para uma comunicação falha, entretanto metade do grupo afirma que erros operacionais podem ocorrer. A contribuição da respondente 21(belga) cita a Índia como um exemplo nessa dificuldade de comunicação: “Sim, eu penso que sim. Pessoas como, por exemplo, da Índia falam um inglês muito pobre e, por conta disso, erros podem acontecer”. Corroborando tal posição, a colega brasileira 11 enfatiza a dificuldade na comunicação no idioma inglês com colegas asiáticos: “Em se tratando de Ásia sim, os outros países não”.

Curioso que por outro lado os dois respondentes indianos, 19 e 20, forneceram ambos a mesma resposta em que não concordam com os demais: “Não, eu não sinto que a falta de fluência no inglês pode levar a uma deficiência na comunicação. Uma vez que, por mim, a comunicação deveria ser precisa e deve ser de uma maneira que a outra pessoa facilmente entenda”.

Uma consequência do domínio americano nos negócios no Século XX e da relutância daquele povo, assim como dos britânicos, em aprender outros idiomas tem sido tornar o inglês cada vez mais aceito como língua comum nas empresas e negócios (THOMAS; INKSON, 2006). Os autores complementam ainda afirmando que algumas pessoas que falam inglês como segunda língua reage à situação fingindo entender algo que não entendem o que prejudica uma boa comunicação.

#### **4.2.4 Experiência e vivência internacional**

Essa questão foi de múltipla escolha, onde se procurou identificar a visão dos funcionários com relação à importância da vivência internacional para desempenhar o seu trabalho como analista de importação e exportação no Comércio Internacional. As três opções foram:

- Essencial;
- Apenas contribui;
- Não influencia.

### **Grupos de Brasileiros**

O grupo não entende como essencial, entendem apenas como fator que contribui para o trabalho desempenhado no dia-a-dia.

É importante destacar que apenas quatro pessoas do grupo tiveram a oportunidade de vivência no exterior.

### **Grupos de Estrangeiros**

Da mesma forma que os brasileiros, a maioria do grupo entende que apenas contribui, mas vale destacar que quatro respondentes estrangeiros, 13 (chinês), 14 (chinês), 17 (chinês), 22 (dinamarquesa), afirmaram ser essencial a experiência em outro país para obtenção de um melhor desempenho. Dois deles, 13 (chinês) e 22 (dinamarquesa), tiveram a oportunidade de ter uma experiência em outro país.

A distância psíquica é questão de percepção – é uma distância na mente dos indivíduos e a distância percebida depende da maneira como os indivíduos veem o mundo. As percepções dos administradores seriam influenciadas por suas experiências demográficas, suas viagens anteriores a outros países, seus conhecimentos das diferenças culturais associadas à prática de negócios e sua capacidade de administração (FLETCHER; BOHN, 1998).

Quadro 6 – Resumo das análises para Distância psicológica

DISTÂNCIA PSICOLÓGICA		
Fatores	Grupos de Brasileiros	Grupo de Estrangeiros
Diversidade cultural no ambiente de trabalho.	Identificou como sendo empecilho para desenvolver trabalho.	Identificou como fator que contribui para um ambiente de trabalho mais criativo e inovador.
Aversão a outros idiomas	Não se incomodam com pessoas ao seu lado falando outro idioma. Ainda, sentem-se instigados em aprendê-lo.	Metade do grupo apresentou incomodo com outros idiomas.
Dificuldade na comunicação-Fluência na língua inglesa.	Concordam que a falta de fluência do inglês contribui para comunicação deficiente e concordam que erros operacionais também ocorrem por essa dificuldade.	Não concordam que a falta de fluência do inglês contribui para comunicação deficiente, contudo, concordam que erros operacionais podem ocorrer por falta dela.
Experiência e vivência internacional	Acreditam que vivência no exterior apenas contribui para um melhor desempenho na sua função, todavia, não é essencial nem mesmo necessário.	Semelhante ao Grupo de Brasileiros, porém destacam-se quatro respondentes que acreditam ser essencial.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.5 Elementos da Distância Psicológica

A fim de identificar por ordem de importância quais os elementos da distância psíquica estão presentes e são dificultadores em negociações com colegas estrangeiros. Para tal, a autora utilizou como base o Quadro 1 de Elementos da Distância Psicológica elaborado por Pozas (2008) e adaptou para realidade dos respondentes. Em seguida, pode-se visualizar o Quadro 7, exibindo elementos dificultadores e suas ideias principais:

Quadro 7 – Elementos da Distância Psicológica

ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA	IDEIAS PRINCIPAIS
IDIOMA E DIFERENTES CONTEXTOS	Não falar o idioma ou a comunicação literal prejudica os negócios.
MANEIRA DE SER E RELACIONAMENTOS	A existência de diferença e similaridades na maneira de ser dos analistas e em determinados países alguns tem mais facilidade em estabelecer relacionamentos internacionais do que outros
SUPOSTA IMAGEM DO BRASIL NO EXTERIOR	Os países têm uma visão própria sobre outros países e, por isso, têm interesses ou não em saber mais sobre outros países.
MANEIRA DE FAZER NEGÓCIOS	Alguns países são mais eficientes e confiáveis para fazer negócios do que outros, e possuem diferentes padrões de qualidade de produto, canais de distribuição, práticas e rotinas de negócios e comportamentos dos trabalhadores.
DIFERENÇAS CULTURAIS	Devido às diferenças culturais é preciso fazer adaptações nos produtos e nos serviços internacionais.
MATURIDADE DO MERCADO	Mercados maduros e mais competitivos são mercados MAIS atrativos que exigem menos esforço do que países em desenvolvimento.
SISTEMA POLÍTICO, ECONÔMICO E REGULATORIO DO BRASIL	As restrições, as barreiras tarifárias, diferenças nas leis, sindicatos e normas de crédito impostas pelos governos dificultam os negócios internacionais.

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Pozas (2008).

No próximo Quadro (8), o resultado da pesquisa mostra os resultados encontrados por meio de um ranking de importância, separado entre o Grupo de Brasileiros e do Grupo de Estrangeiros, ressaltando que:

1	2	3	4	5	6	7
MENOS IMPORTANTE			MAIS IMPORTANTE			

Quadro 8 – Respostas referentes à questão 10 – Elementos da Distância Psicológica

ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA	RANKING-GRUPO DE BRASILEIROS	ELEMENTOS DA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA	RANKING- GRUPO DE ESTRANGEIROS
SISTEMA POLÍTICO, ECONÔMICO E REGULADORIO DO BRASIL	1	SISTEMA POLÍTICO, ECONÔMICO E REGULADORIO DO BRASIL	1
IDIOMA E DIFERENTES CONTEXTOS	2	IDIOMA E DIFERENTES CONTEXTOS	2
DIFERENÇAS CULTURAIS	3	MANEIRA DE FAZER NEGÓCIOS	3
MATURIDADE DO MERCADO	4	MANEIRA DE SER E RELACIONAMENTOS	4
MANEIRA DE FAZER NEGÓCIOS	5	DIFERENÇAS CULTURAIS	5
MANEIRA DE SER E RELACIONAMENTOS	6	MATURIDADE DO MERCADO	6
SUPOSTA IMAGEM DO BRASIL NO EXTERIOR	7	SUPOSTA IMAGEM DO BRASIL NO EXTERIOR	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Do **sistema político, econômico e regulatório do Brasil** às restrições, as barreiras não tarifárias, as diferenças nas leis, os sindicatos e as normas de crédito impostas pelos governos dificultam os negócios internacionais (ROCHA, 2004). Foi apontado como o elemento mais importante na concepção de ambos os grupos.

Rocha (2004) destaca o **idioma** como um importante elemento da distância psicológica. Para a autora, não falar ou entender o idioma estrangeiro dificulta os negócios entre países. Sobre o elemento **contexto**, a autora diz que os países possuem formas diferentes de comunicarem-se, algumas formas mais outras menos literais.

Percebe-se que o idioma é fator fundamental e foi classificado no segundo lugar nos elementos dificultadores para ambos os grupos.

Para o elemento **diferenças culturais**, Rocha (2004) diz que na percepção dos empresários brasileiros, as diferenças culturais foram identificadas como a principal barreira nos negócios internacionais. Os brasileiros entendem também



como nível elevado (3) de importância, entretanto para o Grupo de estrangeiros mostra que o nível de importância é bem inferior classificando no nível cinco.

Rocha (2004) diz que maiores níveis de competição eram associados a **mercados mais maduros**, como Europa e os Estados Unidos. Esse elemento para os brasileiros está no nível 4, enquanto que para os estrangeiros fica apenas no nível 6.

Com relação aos negócios, Rocha (2004) diz que a **forma de fazer negócios** nos países é diferente. Práticas de negócios, estrutura de trabalho, canais de distribuição e práticas de negociação são alguns dos elementos que podem ser diferentes.

Para os brasileiros, classificaram como nível 5, ou seja, um grau de importância baixo, e no entanto a visão dos colegas estrangeiros difere quando classificam esse elemento ao nível 3. É um fator que preocupa muito mais a eles.

A existência de diferenças e similaridades na **maneira de ser** dos indivíduos influencia nos negócios internacionais (ROCHA, 2004). Ainda sobre **relacionamentos** a autora afirma que é o principal elemento, ou mediador, de distância psicológica. Essa afirmação faz mais sentido aos estrangeiros do que aos brasileiros, visto que o nível de importância fica em 6 e 4, respectivamente.

Com relação ao elemento **suposta imagem do Brasil**, Rocha (2004) diz que os países têm uma visão própria sobre outros países e, por isso, têm interesse ou não em saber sobre os outros países.

Finalmente, os grupos voltam a concordar que o elemento identificado como menos importante no momento de fazer negócios e a suposta imagem do Brasil.

## 5 ESTUDO DE CASO: CEVA LOGISTICS

### 5.1 APRESENTAÇÃO E BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A CEVA Logistics – Divisão Contratos Logísticos – originou-se da TNT, fundada na Austrália em 1946. Em 1996, a TNT, com base na Austrália, foi adquirida pela companhia KPN – telecom e correio – localizada na Holanda. Dois anos depois, a telecom e a divisão de correio da KPN foram desmembradas. A nova companhia, chamada TNT N.V., foi estruturada por três divisões: TNT Logistics, TNT Express e TNT Post. No final de 2005, a TNT anunciou sua intenção de vender a divisão das atividades de Logística, como resultado de uma revisão estratégica focada em redes de distribuição. Em agosto de 2006, a TNT Logistics foi vendida para Apollo Management L.P. A marca da TNT Logistics mudou para CEVA Logistics em dezembro de 2006.

A divisão de Gerenciamento de Fretes da CEVA se originou com a EGL, em 1984, quando foi fundada em Houston, Texas, como Eagle USA Airfreight. Após um rápido crescimento no início da década de 1990, a companhia começou a negociar na NASDAQ Stock Market em 1995.

Em 1997, a empresa iniciou sua expansão mundial e até 2000 a EGL foi reconhecida como uma força global na indústria com operações em mais de 100 países. Para transmitir adequadamente os serviços de transporte e logística expandida, os acionistas aprovaram a alteração do nome da companhia, a EGL, Eagle Global Logistics. A EGL foi retirada da NASDAQ em agosto de 2007 quando o fundo de investimento Apollo Management LP comprou a empresa e se fundiu com a CEVA Logistics, tornando-se, assim, uma das maiores empresas de supply chain do mundo. A EGL agora opera sob a marca CEVA.

A CEVA Logistics é reconhecida pela *expertise* na gestão dos processos da cadeia de suprimentos, que é de fundamental importância para fazer os negócios fluírem. Atuam em vários setores: Automotivo & Pneus, Tecnologia, Industrial, Varejo & Bens de Consumo, Farmacêutico & Cosméticos, Mercado Editorial, Energia – Petróleo & Gás.

A CEVA oferece serviços de ponta a ponta: programa, implementa e executa soluções de *supply chain* de empresas de médio e grande porte, nacionais e internacionais.

Atualmente, contam com mais de 50.000 funcionários e operam uma extensa rede global com mais de 1.200 instalações que somam 10 milhões de metros quadrados, em mais de 170 países. O faturamento da companhia em 2007 foi de 6,3 bilhões de euros.

John Pattullo é o atual CEO mundial da CEVA Logistics.

### **5.1.1 Fluxo de Importação na empresa**

O setor de importação marítima na filial de Porto Alegre conta com seis funcionários, os quais contribuíram para este estudo respondendo ao questionário.

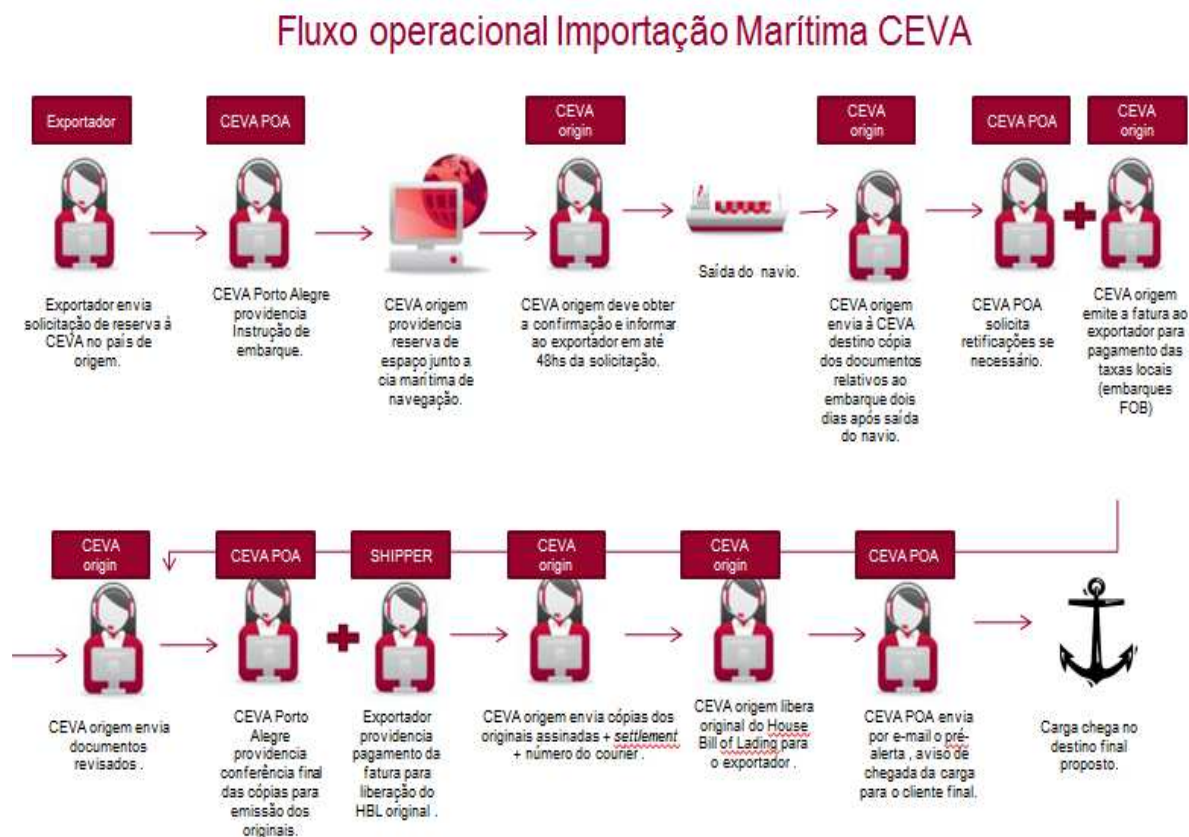
A seguir, a Figura 2 serve para ilustrar o fluxo de um processo de comunicação interna na empresa em um embarque marítimo no setor de importação.

É possível verificar que em um embarque padrão o contato entre o analista da CEVA da origem e o da CEVA de destino acontece pelo menos nove vezes ao longo de um período de pelo menos doze dias. Esse contato em sua maioria acontece através de e-mail e em casos de não recebimentos de respostas o contato acontece via telefone.

Importante destacar que os indicadores de desempenho de desempenho de produtividade o índice de retrabalho girou em torno de 50% na conferência de documentos.

Portanto, a aplicação do questionário objetivou identificar fatores dificultadores nessa comunicação entre os analistas situados em países diferentes do Brasil e, ainda, analisar os níveis de Inteligência Cultural e Elementos da Distância Psicológica presentes nesse grupo de funcionários.

Figura 2 – Fluxo Operacional Importação Marítima CEVA (embarque FOB)



Fonte: Arquivo eletrônico CEVA Logitics.

Para melhor compreensão, no próximo capítulo segue uma rápida explicação a respeito do SISCARGA (Sistema de Carga automatizado), que demanda um esforço na precisão da confecção de documentos, o que por sua vez tem relação com elevado índice de retrabalho no setor.

#### 5.1.1.1 SISCARGA

Conforme site da empresa TRANSAEX GROUP, o SISCARGA consiste no sistema automatizado da Receita Federal e Departamento de Marinha Mercante que tem como objetivo controlar a entrada e saída das embarcações nos portos alfandegados, as cargas estrangeiras de importação, exportação ou de passagem.

Nas importações, o impacto diz respeito aos prazos de apresentação dos documentos, 48 horas antes da chegada da embarcação no primeiro porto brasileiro, onde as autoridades requerem o manifesto completo do navio. Correções nos

documentos fora do prazo e atrasos na apresentação de documentos são passíveis de multas no valor de R\$ 5.000,00.

Os bloqueios ocorrem quando as informações estão inconsistentes entre Armador e Agente Desconsolidador, sendo o bloqueio impeditivo para o desembaraço da carga. São motivos de bloqueios quanto à razão:

- Informação fora do prazo;
- Solicitação de retificação;
- Inconsistência entre o conhecimento genérico (master) e agregados (house);
- Omissão de informação do lacre do container.

São motivadores de bloqueio, os seguintes dados, se prestados com inconsistência:

- Número do CNPJ do consignatário da carga;
- Valor e moeda do frete básico;
- Valor e moeda dos componentes do frete;
- NCM – Nomenclatura Comum no Mercosul – é mandatório em todos os B/L;
- Numeração correta de container e lacres;
- Cubagem deve apresentar-se em metros cúbicos;
- Peso deve apresentar-se em quilos.

Devido ao valor elevado da multa, os agentes responsáveis pelo lançamento do CE MERCANTE (conhecimento eletrônico da carga) sofrem uma grande pressão, em que erros não são permitidos em documentos. Com isso, a conferência documental deve ser rigorosa e muito criteriosa, exigindo elevado nível de atenção dos analistas de importação da empresa CEVA, pois a mesma assume a posição de agente desconsolidador.

Dadas às particularidades do sistema exigido pela Receita Federal Brasileira, surge então um fator importante na distância psicológica entres os países estrangeiros que negociam com o Brasil.

Esse subcapítulo sobre o SISCARGA tem o objetivo de explicar o motivo pelo qual houve a unanimidade de o elemento sistema político, econômico e regulatório do Brasil ter sido o escolhido pelos funcionários da empresa em ambos os grupos,

como o nível 1 de importância, nos fatores dificultadores em negociar com os colegas no Brasil. A escolha foi feita tanto pelo grupo de estrangeiros quanto pelo grupo de brasileiros. Não se pode afirmar que é o único fator, mas percebe-se pelo alto nível de rigidez e penalidade que seja talvez o fator principal.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar os fatores da Inteligência Cultural da equipe e quais elementos são percebidos como influenciadores da Distância Psicológica na atuação da empresa CEVA junto ao mercado internacional.

O primeiro objetivo específico tratou de apresentar a empresa estudada, CEVA Logistics, e mostrar o fluxo operacional de agenciamento de frete internacional no setor marítimo de importação para que seja possível um melhor entendimento do cenário e ambiente da empresa, onde os entrevistados participantes desta pesquisa trabalham.

O segundo objetivo específico procurou identificar o nível de Inteligência Cultural dos colaboradores. Para este assunto, ambos os grupos, de modo geral, apresentaram um nível baixo desse fator como mostra o quadro 5 deste trabalho.

A Inteligência Metacognitiva foi reconhecida como alta nos dois grupos, pois os colaboradores admitiram mudanças na fala e na linguagem corporal quando em ambientes multiculturais. Inteligência Cognitiva os dois grupos apresentaram um nível baixo desse fator, pois, a busca por conhecimento, e o conhecimento em si, por novas e diferentes culturas não é uma prática incorporada a rotinas dos colaboradores. Apenas itens básicos e específicos, como por exemplo, fuso horário e localização do país, são consultados no decorrer do processo. No fator Motivacional os colaboradores, brasileiros e estrangeiros mostraram um perfil reativo, evitando liderar reuniões em outro idioma e somente em situações de extrema urgência optam por discutir e resolver um problema por telefone, já que não se sentem seguros em fazê-lo em inglês, a preferência é por e-mail. No fator Inteligência Comportamental os grupos preferem uma atitude mais cautelosa com o intuito de evitar desconforto, foi possível perceber que muito dessa atitude se dá devido ao desconhecimento da cultura alheia.

Os negociadores culturalmente inteligentes sabem que as diferenças culturais possuem grande influência nos processos de comunicação que sustentam todas as negociações. O gerenciamento culturalmente inteligente de equipes significa saber que grupos de culturas diversificadas têm potencial para grandes realizações, mas também possuem características que os tornam propensos ao fracasso. A chave

para gerenciar grupos diversificados é maximizar os benefícios da diversidade, simultaneamente à minimização dos custos (THOMAS; INKSON, 2006).

O terceiro objetivo procurou identificar quais elementos da Distância psicológica que são percebidos como dificultadores nas negociações internacionais entre as unidades da empresa. Através da análise realizada no capítulo 4 e do quadro 8, com o resumo das respostas sobre o ranking de importância dentre os elementos da distância psicológica, é possível visualizar claramente os dois elementos que mais apresentaram influência na relação entre dois países diferentes são eles: em primeiro lugar o sistema político econômico e regulatório do Brasil e em segundo lugar, idioma e diferentes contexto, é importante ressaltar que ambos os grupos brasileiros e estrangeiros apresentaram o mesmo resultado nessa questão, o que torna o resultado mais coerente. Confirmando a afirmação de Rocha (2004), o fator idioma é um elemento importante, onde não falar ou entender prejudica as negociações.

Ainda, buscando responder ao terceiro objetivo sobre distância psicológica e a percepção das equipes, o quadro resumo 6, mostra as respostas dos dois grupos, onde é possível visualizar suas opiniões a respeito dos fatores: diversidade cultural no ambiente de trabalho, aversão a outros idiomas, dificuldade na comunicação-fluência na língua inglesa e por último, experiência e vivência internacional. As posições de cada grupo foram interessantes devido à contrariedade encontrada entre as respostas do grupo de brasileiros e dos estrangeiros. No fator diversidade cultural os brasileiros identificam como sendo empecilho para desenvolver o trabalho, entretanto, o grupo de estrangeiros acreditam isso contribui muito para um ambiente mais rico e inovador. No quesito, aversão a outros idiomas os brasileiros não se incomodam, pelo contrário, gostam e serve como motivação a aprender novas línguas. Alguns colaboradores citaram até, que acham bonito ouvir outras pessoas falando outro idioma perto. A resposta não foi a mesma encontrada no grupo de estrangeiros, uma vez que pelo menos metade do grupo não sente-se a vontade com outra pessoa falando um idioma desconhecido.

No fator fluência na língua inglesa, que é considerado o idioma escolhido mundialmente para comunicação relativa a negócios, os grupos divergem mais uma vez, onde os brasileiros acreditam que erros operacionais e dificuldades na comunicação decorrem da deficiência no idioma. Surpreendendo os brasileiros, o



grupo de estrangeiros não concorda que a falta de fluência prejudica a comunicação, mas concorda que algumas situações de erros operacionais podem decorrer da inabilidade neste idioma. O quesito experiência internacional, foi o fator em que houve senso comum aos dois grupos, onde eles acreditam que a vivência no exterior apenas contribui para um bom desempenho do seu trabalho e relacionamento multiculturais.

A partir dos objetivos específicos, é possível, então, responder à questão de pesquisa e sugerir que os elementos da distância psicológica identificados no estudo podem ter influência nas relações operacionais da empresa.

Faz-se necessário, sob os aspectos da Inteligência Cultural e Distância psicológica, mencionar a influência que o perfil do grupo analisado, possível de visualizar no quadro 3, exerce no resultado obtido do questionário. Identificaram-se fatores como: maturidade, um grupo é jovem onde a média de idade é de 26 anos, escassa experiência no exterior, apenas 30% teve alguma vivência em um país estrangeiro e por último, o período de trabalho na empresa é curto, média de apenas 2 anos e 3 meses. Somando esses fatores, conclui-se que o grupo, precisa buscar um elevado coeficiente de Inteligência Cultural e minimizar os efeitos da Distância Psicológica entre os colaboradores das unidades.

Como limitações, a principal é que os resultados encontrados no estudo de caso não podem ser generalizados (YIN, 2005). Portanto, os resultados limitam-se unicamente à empresa estudada. Além disso, o estudo abrange o setor de logística internacional.

A sugestão para pesquisas futuras seria abranger o aspecto da Distância Psicológica em outras empresas do mesmo setor de logística internacional, no intuito de saber se os elementos identificados nesta pesquisa repetem-se na concorrência.

Uma segunda pesquisa poderia tratar dos relacionamentos do aumento do nível de Inteligência Cultural e redução da Distância Psicológica presentes nas negociações internacionais, dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANG, S. et al. **The measurement of cultural intelligence**. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA, 2004.
- ANG, S.; INKPEN, A.C. Cultural Intelligence and offshore outsourcing success: TA framework of rim-level intercultural capability. **Decision Sciences**, 39, 3, 33-358, 2008.
- ANG, S.; VAN DYNE, L. **Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement, and applications**. New York: ME Sharpe, 2008.
- BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BANDURA, A. Social cognitive theory in cultural context. **Applied Psychology: An International Review**, 51(2), 269–290, 2002.
- BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-European trade, **Review of Economics and Statistics**, 28:31-40, 1956.
- BREWER, P. Operationalizing psychic distance: a revised approach, **Journal of International Marketing**, v.15(1), p.44-66,2007 .
- CHILD, J.; RODRIGUES, S.; FRYNAS, J. G. **Reviving and extending the multi-dimensional concept of psychic distance**: evidence from smaller firms exporting to Brazil. December, 2006.
- CLARK, T., PUGH, D.S. Foreign Country priorities in the internalization process: a measure and an exploratory test on British firms, **International British Review**, v.10, p. 285-303,2001.
- DOW, D. A note on psychological distance and export market selection, **Journal of International Marketing**, v.1, p. 51-64,2000.
- EARLEY, P.C; ANG,S. **Cultural Intelligence: individual interactions across cultures**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2003.
- EARLEY, P.C; ANG, S., TAN, J-S. CQ: **Developing cultural intelligence at work**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2006.
- EVANS,J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F.T. Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, London, v.17, n.4/5, p.373-391, 2000b.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI – O dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FORD, D. Seller relationships in international industrial markets, **Industrial Marketing Management**, n.13,p.101-112, 1984.

- GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, Harvard, v.79, n. 8, p. 137-147, Sept. 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- HALL, E.T. **The silent language**. New York: Doubleday, 1959.
- HALLÉN, L., WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The evolution of psychic distance in international business relationships**. In: HAGG, I., WIEDERSHEIM-PAUL, F. Between Market and Hierarchy, University of Uppsala, Department of Business Administration , Uppsala, 15-27, 1984.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo**. In: HEMAIS, C. A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, v.1, p.17-39.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica**: evidências empíricas em empresas brasileiras. Revista Contemporânea de Administração. Curitiba, v. 7, n.1, p.109-24, 2003.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations, software of the mind**. London: Colins, 1991.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, V.8,p.23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM- Paul. F. The internationalization of the firm-four swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, October, 1975.
- KANFER, R., HEGGESTAD, E. D. **Motivational traits and skills**: A person centered approach to work motivation. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.), *Research*, 1997.
- KEEDI, Samir. **Logística de transporte internacional**: Veículo prático de competitividade. 22. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Transporte, unitização e seguros internacionais de cargas**: prática e exercícios. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo, C.C. Transportes e seguros no comércio exterior. São Paulo: Aduaneiras, 1997.
- KOGUT, B., SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v.19, n. (3), p. 411-432, 1988.
- LEE, D.-J. The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters, **Journal of Global Marketing**, v.11(4), 1998.

LINNEMANN, H. **An econometric study of international trade flows**. Amsterdam: North-Holland Pub. Co., 1966.

LUNA, E. P. **Essencial de comércio exterior de A a Z**. São Pulo: Aduaneiras, 2000.

LUOSTARINEN, R. **Internationalization of the firm**. Helsinki: The Helsinki Scholof Economic, 1980.

NELSON, T. O. **Consciousness and meta-cognition**. American Psychologist, 51(2), 102-116,1996.

NORDSTROM, K. A., VAHLNE, J. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during last 100 years. **Paper presented at the International Trade and Finance Associations Annual Conference**, Laredo Texas, 1992.

PETERSON, B. **Cultural Intelligence: A guide to working with people from other cultures**. Boston, MA: InterculturalPress,2004.

POZAS, R. H. **O fenômeno da distância psicológica na percepção dos exportadores brasileiros no estabelecimento de negócio com os Estados Unidos da América**. 2008. 150 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008.

PRESTES MOTTA, F.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas: 1997.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas 1999.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

ROCHA, A. **O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria**. In. HEMAIS, C. A. (Org.) O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v.1.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2005.

SOUSA, C. M. P. **Towards a new understanding of export performance Thesis**, Department of Marketing, University College Dublin, Dublin, 2003.

SOUSA, C.M. P., BRADLEY, F. Global Markets: Does Psychic Distance Matter?, **Journal of Strategic Marketing**, v.13, n.1, p. 43-59, 2005.

STERNBERG, R. J.; DETTERMAN, D. K. **What is Intelligence?** Contemporary viewpoints on its nature and definition. Norwood, NJ: Ablex, 1986.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FELURY, M. T. L. Psychich distance and the challenges of expatriation: looking at Brazil. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMDORES DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **O impacto da diversidade cultural na gestão internacional.** In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). *Gestão Internacional.* São Paulo: Saraiva, 2006.

THOMAS, David C.; INKSON, Kerr. Tradução de Alice Klesck. **Inteligência Cultural:** habilidades pessoais para negócios globalizados. Rio de Janeiro: Record, 2006.

THOMAS, David C. **Domain and development of cultural intelligence:** The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. 2006.

TRANSAEX GROUP. **Portal Transaex.** Apresenta textos sobre implementação do SISCARGA. Disponível em: <<http://www.transaex.com.br/noticias.php?id=93>>. Acesso em: 24 set. 2012.

TRIANDIS, H. C. **Cultural intelligence in organizations.** *Group & Organization Management*, 31(1),20-26, 2006.

VAN DYNE, L.; ANG, S.; LIVERMORE, D. **Cultural intelligence:** A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In: HANNUM, K.M.; MCFEETERS, B.; BOOYSEN, L. (Eds.), *Leadership Across Differences* (pp. 131-138). San Francisco, CQ: Pfeiffer, 2010.

VIEIRA, G. B. B. **Transporte Internacional de cargas.** 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EM PORTUGUÊS

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA NEGÓCIOS INTERNACIONAIS****Questionário referente à conclusão de curso**

Tema: Inteligência Cultural e Distância Psíquica

Dados do entrevistado:

Nome:

Nacionalidade:

Idade:

Quanto tempo trabalha na CEVA (anos):

Cargo na empresa:

Você já morou em algum outro país? Não /Sim. Qual? Quanto tempo?

Profissão:

Escolaridade:

**Perguntas****Inteligência Cultural:**

- 1) Quando você está em um ambiente com estrangeiros (no exterior ou em seu país de origem), você altera seu comportamento? Modo de agir, falar e portar, visando a uma melhor adaptação ao ambiente inserido? Quais são estas mudanças?**

*Por exemplo: em uma ligação com seu colega estrangeiro você procura falar pausadamente e em um tom mais alto para que seja entendido? (Inteligência meta-cognitiva)*

- 2) Quando lhe é designado um novo cliente que possui embarques de países que você não conhece, você costuma pesquisar a respeito da cultura do (s) país (es) com o qual você negocia/trabalha?**

*Por exemplo, você pesquisa a respeito do ambiente econômico e legal a respeito das operações nesse país de origem ou você descobre durante o efetivo embarque? (Inteligência cognitiva)*

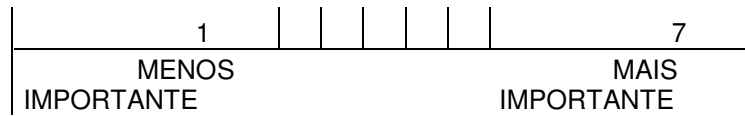
- 3) Quando você participa de reuniões e *conference calls* com colegas de países diferentes você normalmente toma uma atitude de ativo, fazendo**

perguntas ou prefere tomar uma posição de ouvinte? Explique sua resposta. (Inteligência motivacional)

- 4) Quando você tem um problema pontual, considerado grave e urgente com uma filial da CEVA no exterior, você prefere resolver através de e-mails (por escrito) ou através de uma ligação telefônica? Justifique. (Inteligência motivacional)
- 5) Quando você está em contato com seus colegas estrangeiros sente-se a vontade para fazer brincadeiras e trata-os como se fossem colegas brasileiros? Ou você prefere uma atitude cuidadosa, evita fazer brincadeiras de assuntos que possam gerar algum tipo de desconforto? Por exemplo: você evita interrompê-los quando eles falam? Evita fazer brincadeiras ou entrar em assuntos religiosos e políticos? (Inteligência comportamental)

#### **Distância psíquica**

- 6) Em sua opinião, a diversidade cultural dos seus colegas de trabalho de outras filiais estrangeiras (escolha uma alternativa):
- É um empecilho para desenvolver o meu trabalho. Explique.
  - Contribui para um ambiente mais criativo e inovador. Explique.
- 7) Sinto-me incomodado quando há pessoas ao meu lado falando idioma que não domino?
- 8) Você acredita que a deficiência na comunicação é causada pela falta de fluência no idioma inglês? Sim/Não.  
Na sua visão, alguns erros operacionais acontecem por conta da dificuldade de idioma? Vivenciou alguma situação que sirva como um exemplo?
- 9) Escolha a alternativa que você considera mais apropriada.  
*Para trabalhar no Comércio Exterior você considera a vivência internacional:*
- A) Essencial.
  - B) Apenas contribui.
  - C) Não influencia.
- 10) Faça um ranking de 1 a 7 das principais dificuldades em negociar com colegas estrangeiros:



- ( ) idioma e diferentes contextos na comunicação (exemplo: gírias)
- ( ) maneira de ser da pessoa e relacionamentos (pessoas com mais facilidades outras com menos)
- ( ) maneira de fazer negócios, negociação.
- ( ) diferenças culturais
- ( ) maturidade de mercado (mercados mais recentes exigem um esforço maior do que mercados mais maduros, como a Europa, por exemplo)
- ( ) suposta imagem que os outros países tem a respeito do Brasil
- ( ) sistema político , econômico e regulatório do Brasil.

Muito Obrigada,



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO EM INGLÊS

**UNIVERSITY OF VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
MBA INTERNATIONAL BUSINESS****Questionary for conclusion work**

Topic: Cultural Intelligence and Psychic Distance

Interviews Data:

Name:

Nationality:

Age:

How long do you work at CEVA (in years):

Role:

International Experience. Yes/ No? Which country? How long?

Scholarship:

**Questions about: Cultural Intelligence**

- 1) **When you are in a foreign environment (outside or in your home country), you used to change your behavior? Way of act, speak and behave in order to better adapt to the environment inserted? What are these changes?** For example: on a phone call with a colleague foreign demand you try to speak slowly and in a higher pitch to be understood?
- 2) **When is assigned a new client that has shipments from countries you do not know. You usually find more information about the culture of those countries?** For example, make a research about economic and legal environment concerning operational procedures or you find out during the shipment?
- 3) **When you participate in meetings and “conference calls” with colleagues from different countries you usually take an attitude of active, asking questions or you prefer take a position of listener? Explain your answer.**
- 4) **When you have a specific problem, which is serious and urgent with another CEVA branch abroad, you’d rather sort through e-mail ( in writing) or through a phone call? Justify.**

- 5) **When you are in touch with foreign colleagues, do you feel free to make jokes and treat like your country mates? Or you prefer be careful, avoid making jokes of affairs which can generate any type of discomfort?**

For example: you avoid interrupting them when they speak? Avoid making jokes and get in religious and political matters?

### Questions about Psychic Distance

- 6) **In your opinion, the cultural diversity of their colleagues from other foreign branches(choose one) :**

A) It is an impediment (difficulty) to develop my work. Explain.

B) Contributes (help) to a creative and innovative working environment.

- 7) **I feel uncomfortable when people next to me talking in a language I do not know?**

- 8) **Do you believe that deficiency in communication between two is caused by lack of fluence in English language?**

- Yes or no?
- In your point of view, some operational errors happen because of the difficulty of language?
- Have you experience a situation that serves as an example?

- 9) **Choose the alternative that you consider most appropriate:**

*In order to work in a Foreign Trade you consider the international experience:*

- 1 Essential and necessary.
- 2 Only contributes as an aid.
- 3 Not affect nor help.

- 10) **Make a 1 - 7 ranking of the main difficulties in negotiating with foreign colleagues:**

1							7
LE							MO
SS						RE	
IMPORTANT						IMPORTANT	

- ( ) language and communication in different contexts, slang.
- ( ) person's way of being and relationships (people with more facilities than others)
- ( ) way of doing business, trading.
- ( ) cultural differences.

- ( ) mature market (markets latest demand greater effort than mature markets)
- ( ) supposed image that other countries have about Brazil.
- ( ) the political, economic and regulatory Brazil.

Thank you,