

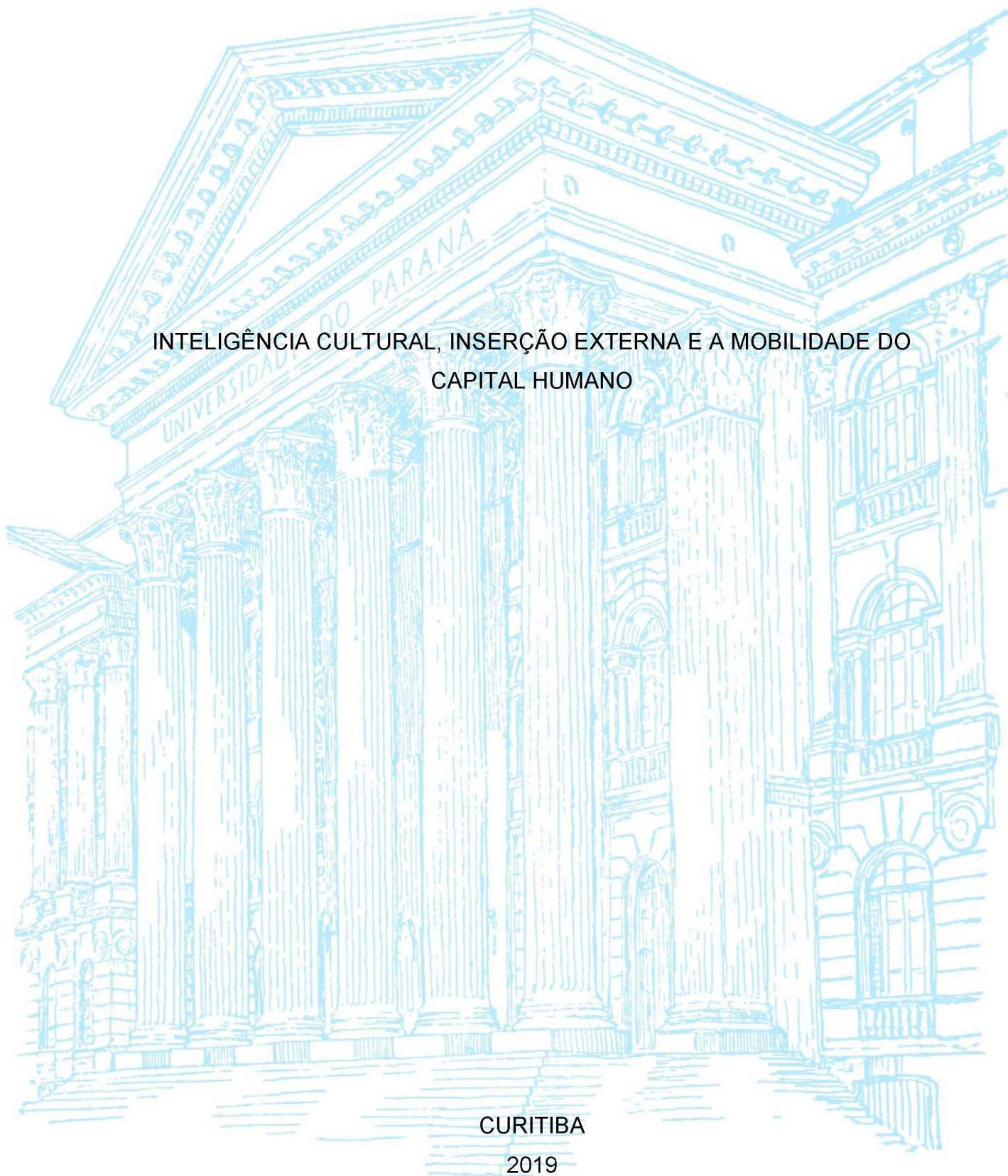
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEANDRO DUARTE DE LIMA

INTELIGÊNCIA CULTURAL, INSERÇÃO EXTERNA E A MOBILIDADE DO  
CAPITAL HUMANO

CURITIBA

2019



LEANDRO DUARTE DE LIMA

INTELIGÊNCIA CULTURAL, INSERÇÃO EXTERNA E A MOBILIDADE DO  
CAPITAL HUMANO

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel, Curso de Ciências  
Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Wellington da Silva Pereira

CURITIBA

2019



## TERMO DE APROVAÇÃO

LEANDRO DUARTE DE LIMA

### INTELIGÊNCIA CULTURAL, INSERÇÃO EXTERNA E A MOBILIDADE DO CAPITAL HUMANO

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em economia.

---

Prof. Dr. Wellington da Silva Pereira  
Orientador – Departamento de Economia – UFPR

---

Prof. Dr. Nilson Maciel de Paula  
Departamento de Economia – UFPR

---

Prof. Dr. Walter Tadahiro Shima  
Departamento de Economia – UFPR

Curitiba, 05 de dezembro de 2019.

## RESUMO

A integração cada vez maior do mercado internacional intensifica as relações comerciais entre empresas de diversas nacionalidades, proporcionando novas relações interculturais todos os dias. Uma organização multicultural requer profissionais que possam transitar e se adaptar a outras culturas, e que sejam capazes de utilizar a inteligência cultural para facilitar a inserção externa da empresa. Os investimentos diretos estrangeiros e as missões expatriadas se tornaram práticas comuns entre as multinacionais tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento. Assim, pode-se dizer que a inteligência cultural, aplicada ao comércio e as negociações internacionais, é uma questão global. Porém, por se tratar de um assunto relativamente novo o estudo da inteligência cultural ainda não foi totalmente incorporado às práticas empresariais. Portanto, existe ainda um grande potencial a ser explorado. O presente trabalho tem como objetivo explorar a possibilidade de que a inteligência cultural possa atuar como um elemento atenuador no processo da inserção externa e da mobilidade do capital humano. Para tanto, recorreu-se à utilização da pesquisa exploratória, sistematizando referências bibliográficas e informações acerca da inteligência cultural e da mobilidade dos fatores de produção, principalmente, a mobilidade por meio do investimento direto estrangeiro e a mobilidade do capital humano. Ao analisar os estudos acerca do assunto percebe-se que em muitos casos, além de estar ligado com a eficiência operacional e financeira, o êxito das multinacionais se respalda, também, na construção de relacionamentos confiáveis e na capacidade de cada indivíduo de se adaptar e propor ações cooperativas orientadas para a integração cultural. Estudar as possibilidades de conflito cultural antes que ele ocorra, ajustando os planos mentais, reconhecendo os sistemas legal e econômico e as normas das interações sociais, adaptando comportamentos verbais e não verbais, pode aumentar a eficiência nas relações interculturais.

Palavras-chave: Inteligência Cultural, Investimento Direto Estrangeiro, Capital Humano, Negociações Internacionais, Mobilidade dos Fatores Produtivos.

## **ABSTRACT**

The increasing integration of the international market intensifies trade relations between companies of different nationalities, providing new intercultural relations every day. A multicultural organization requires professionals who can move and adapt to other cultures, and who are able to use cultural intelligence to facilitate the external insertion of a company. Foreign direct investment and expatriate missions have become common practices among multinationals from both developed and developing countries. Thus it can be said that cultural intelligence, applied to trade and international negotiations, is a global issue. However, as this is a relatively new subject, the study of cultural intelligence has not yet been fully incorporated into business practices. Therefore, there is still great potential to be explored. This essay aims to explore the possibility that cultural intelligence may act as an attenuating element in the process of external insertion and mobility of human capital. To this end, the exploratory research was used, systematizing bibliographic references and information about cultural intelligence and the mobility of factors of production, especially mobility through foreign direct investment and the mobility of human capital. Analyzing the studies on the subject, it is clear that in many cases, in addition to being linked to operational and financial efficiency, the success of multinationals is also supported by the building of trusting relationships and the ability of each individual to adapt and propose cooperative actions oriented towards cultural integration. Studying the possibilities of cultural conflict before it occurs, adjusting mental plans, recognizing the legal and economic systems and norms of social interactions, adapting verbal and nonverbal behaviors, can increase efficiency in intercultural relationships.

**Keywords:** Cultural Intelligence, Foreign Direct Investment, Human Capital, International Negotiations, Mobility of Productive Factors.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES .....	34
FIGURA 2 – FACETAS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ESTOQUE DE ENTRADA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES .....	28
GRÁFICO 2 – ESTOQUE DE SAÍDA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES.....	29
GRÁFICO 3 – FLUXO DE ENTRADA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES.....	30
GRÁFICO 4 – FLUXO DE SAÍDA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES .....	30

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	31
QUADRO 2 – COMPONENTES CHAVE PARA ICM E SUASCARACTERÍSTICAS	54

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ÍNDICE DE HOFSTEDE .....	45
-------------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

EUA	- Estados Unidos da América
FMI	- Fundo Monetário Internacional
GATT	- <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> (Acordo Geral de Tarifas e Comércio)
ICM	- Intercultural Communication Motivation
ICMS	- Intercultural Communication Motivation Scale
IDE	- Investimento Direto Estrangeiro
OMC	- Organização Mundial do Comércio
<b>RBV</b>	- <i>resource-based view (modelo de visão baseada em recursos)</i>
UNCTAD	- <i>United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\Sigma$  - somatório de números

$\Pi$  - produtório de números

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS .....	15
1.1.1	Objetivo geral .....	15
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
1.2	METODOLOGIA.....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1	GLOBALIZAÇÃO: A BUSCA DO MELHOR ARRANJO COMERCIAL .....	18
2.2	MOBILIDADE DOS FATORES DE PRODUÇÃO: LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	21
2.2.1	Investimento Direto Estrangeiro: a decisão de entrar num novo mercado ...	26
2.2.2	Capital Humano: a mão de obra qualificada.....	35
2.2.2.1	Missão Expatriada: usando a experiência profissional em novos mercados	38
2.3	NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: O PROCESSO DE APROXIMAÇÃO ENTRE AS CULTURAS .....	40
2.4	CULTURA: PROGRAMAS MENTAIS COMPARTILHADOS .....	43
<b>3</b>	<b>INTELIGÊNCIA CULTURAL.....</b>	<b>49</b>
3.1	A INTELIGÊNCIA CULTURAL COMO DETERMINANTE DO IDE .....	57
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
4.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	62
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO 1 – DIAGNOSTICANDO SUA INTELIGÊNCIA CULTURAL.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a integração do comércio internacional, a competição cresceu significativamente, com isso a necessidade de interagir com pessoas de outras culturas é cada vez maior. Ao orientar seus esforços para a inserção no mercado externo, a empresa deve observar que o processo de negociação e de entrada em novos mercados é diretamente afetado pelas relações interpessoais e como elas são percebidas através das culturas. Assim, o estudo da inteligência cultural tem se tornado imprescindível para o sucesso de organizações cada vez mais multiculturais.

Minervini (2001) afirma que a cultura é considerada um fator de diferenciação estratégica, pois o estudo aprofundado com o objetivo de conhecer o idioma, as técnicas comerciais, protocolos e a etiqueta do país com o qual se está negociando, pode ser um elemento de vantagem competitiva das organizações.

Apesar de a interação entre culturas acompanhar toda a história da humanidade, a aceleração e a intensidade com que passou a ocorrer a partir da década de 1970, devido ao desenvolvimento das tecnologias de comunicação, foi o que balizou a atual definição de globalização.

O fim do acordo de Bretton Woods, na década de 1970, possibilitou a expansão da liberdade financeira internacional, mas ao mesmo tempo o movimento de capitais especulativos se tornou um risco para os países em desenvolvimento, uma vez que ao primeiro sinal de instabilidade no país em desenvolvimento ou no mercado internacional boa parte do capital especulativo que impulsiona o crescimento desses países é retirado dessas economias e remanejado para mercados mais estáveis nos países desenvolvidos.

Nesse ponto, pode-se notar a importância do relacionamento comercial entre os países e principalmente entre as diferentes indústrias. Logo, saber lidar e interagir com diferentes culturas é, sim, um diferencial competitivo que pode auxiliar de forma significativa no sucesso de uma negociação internacional (LIVERMORE,2015).

Parte desse relacionamento se dá através do investimento direto estrangeiro (IDE), por meio do qual uma empresa busca participar diretamente no mercado de outro país via fusões e aquisições ou via criação de novas plantas. Esse movimento do capital, em geral, é acompanhado do movimento do capital humano. O esforço

para se adaptar a um novo mercado exige uma corresponsabilidade entre a empresa e o profissional que está sendo enviado a um país com outra cultura.

A ocorrência da expatriação teve um aumento expressivo nas últimas décadas. Essa prática, apesar de ocasionar custos elevados para a empresa, permite que sejam corrigidas brechas técnicas, operacionais ou de gestão em seu novo empreendimento, além de proporcionar o desenvolvimento dos profissionais, a transferência de tecnologias e a troca cultural.

Segundo dados da UNCTAD, em 2018 o fluxo de entrada de investimento direto estrangeiro nos países em desenvolvimento passou de 706 bilhões de dólares, superando o fluxo de entrada dos países desenvolvidos, que ficou na faixa de 556 bilhões de dólares.

Portanto, este trabalho se justifica pelo fato de que o estudo da inteligência cultural no ambiente de negócios pode auxiliar no processo de inserção internacional e contribuir para a estabilidade do relacionamento e das parcerias entre os países e suas empresas multinacionais.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a inteligência cultural e a mobilidade do capital humano, explorar as variáveis envolvidas na decisão de investimento direto estrangeiro das multinacionais e como isso contribui para o aumento da inserção internacional dos países envolvidos.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar brevemente os conceitos de globalização, mobilidade dos fatores de produção, abordando de forma mais específica o investimento direto estrangeiro e a mobilidade do capital humano, descrever as etapas e os diferenciais da negociação internacional e o conceito de cultura, de modo a contextualizar o ambiente de negócios no qual a inteligência cultural pode ser usada;

- Pesquisar a importância da inteligência cultural no ambiente de negócios;
- Apresentar as vantagens da inteligência cultural.

## 1.2 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo deste trabalho, optou-se pela utilização da pesquisa exploratória, sistematizando referências bibliográficas e informações acerca do assunto, com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento e, conseqüentemente, possibilitar a consideração de diferentes aspectos para a discussão da inteligência cultural e sua relação com a mobilidade do capital humano e a inserção externa.

A seguir será apresentado o referencial teórico abordando inicialmente o conceito de globalização, entrando na sequência na discussão sobre mobilidade do capital, através do investimento direto estrangeiro e do movimento do capital humano, seguido da discussão sobre negociação internacional e cultura, chegando à inteligência cultural e sua influência no processo de internacionalização das empresas multinacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar base à discussão acerca da relação entre a inteligência cultural, a inserção externa e a mobilidade do capital humano será conceituado o tema da globalização. Ele será observado como um processo que acompanha a história da humanidade e a necessidade de se conectar das pessoas; um fenômeno mundial, apoiado principalmente no desenvolvimento da tecnologia e que independe de fronteiras territoriais.

Em seguida, a mobilidade de fatores de produção, será discutida à luz da expansão das estruturas produtivas das empresas multinacionais para além das fronteiras nacionais, o que tem afetado a dinâmica do comércio e da economia mundial, para além do relacionamento diplomático entre os países. Tratando-se mais especificamente do investimento direto no exterior, também chamado de investimento direto estrangeiro (IDE), observa-se o IDE como a participação de uma empresa estrangeira no capital produtivo doméstico já existente ou na criação de uma nova empresa num outro país. A variável capital humano também é discutida neste trabalho. Inicialmente considerado como um custo para a produção, mais tarde passou a ser reconhecido como um ativo primordial para as estratégias de produção e investimento. Porém, ainda possui um caráter contábil e de controle sobre o indivíduo. Numa leitura mais “racional” e ortodoxa das relações econômicas, o capital humano é parte da relação entre patrão e empregado, de modo que o trabalhador é um “investidor” que detém o ativo mão de obra e escolhe em que empresa pretende “investi-lo”.

Adicionalmente, discute-se o tema da negociação internacional que, além das características da negociação no ambiente doméstico, também incorpora a perspectiva cultural e como ela influencia o comportamento das partes envolvidas nesse processo. Qualquer processo de negociação enfrenta dificuldades para alcançar o alinhamento de ideias e o resultado que beneficie todas as partes, porém o componente cultural é aquele que torna a negociação mais complexa, devido ao alto grau de variação na forma como cada cultura se posiciona diante de diferentes situações.

Por fim, a questão cultural que, assim como a globalização também tem várias definições e é bastante complexa, é aqui tratada como programas mentais que

condicionam as respostas dos indivíduos ao meio em que se encontram. Felizmente, a cultura também é algo que se aprende, logo, qualquer pessoa, com algum esforço, pode se adaptar e se encaixar em uma cultura diferente da sua.

Nota-se que há uma relação entre a predisposição humana de se conectar e os benefícios de participar do mercado global, representada tanto nas relações sociais que ocorrem diariamente dentro das fronteiras da nação quanto na busca por novas experiências e associações no mercado internacional, seja por meio das exportações ou dos IDEs. Conforme Ludovico (2009) assinala, o comércio exterior proporciona aprendizados, do ponto de vista produtivo, que, em geral, não geram custos e podem ser aplicados ao mercado doméstico, propiciando um aumento produtivo e uma melhora no bem-estar. Neste processo é essencial que haja a mobilidade do capital humano, principalmente em nível gerencial, proporcionando a troca cultural e de conhecimentos organizacionais.

## 2.1 GLOBALIZAÇÃO: A BUSCA DO MELHOR ARRANJO COMERCIAL

Para se discutir sobre ambientes de negócios transculturais é impossível não começar pelo tema da globalização. Esta palavra é frequentemente utilizada para descrever as mais diversas situações do cotidiano, desde uma conversa na rua com alguém de outro país, ou um jogo de vídeo game on-line em que pessoas de diversas nacionalidades participam e cooperam entre si, passando pela globalização da política e como as decisões de um país afetam os outros, chegando até à discussão sobre a melhor localização de uma fábrica que irá atender à demanda global de um produto.

A globalização é um processo que acompanha a história da humanidade e a necessidade das pessoas em se conectar, inicialmente se estabeleceu de forma lenta e compassada, devido à dificuldade de percorrer grandes distâncias. Passou por uma aceleração no período da expansão mercantilista, em seguida teve mais um salto com o desenvolvimento industrial e, finalmente, chegou ao seu período mais dinâmico com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação (NASCIMENTO, 2012).

Apesar da complexidade da definição de globalização, algumas características podem ser encontradas em qualquer das definições que tratam de um processo mundial, apoiado principalmente no desenvolvimento da tecnologia e que independe de fronteiras territoriais. Segundo Nascimento (2012), a natureza fluida da

globalização torna difícil o consenso acerca de sua definição, mesmo porque cada área de conhecimento utiliza aquela definição que melhor se adapta ao seu contexto.

Assim, focando-se na dimensão econômica da globalização, pode-se observar a crescente interdependência de Estados, organizações e até mesmo indivíduos na busca do melhor arranjo comercial e do desenvolvimento de suas capacidades produtivas. De acordo com Castells (1999), as decisões estratégicas do ponto de vista econômico, a insegurança do emprego, a especialização da mão de obra e a organização em rede são características da sociedade globalizada.

Um dos princípios mais importantes para o desenvolvimento da sociedade globalizada é o comércio mundial. Pois, ao estabelecer um vínculo comercial entre produtores de diversos países, forma-se uma relação de reciprocidade que, em última instância, facilita a identificação de características culturais e a aproximação de nações distintas.

No âmbito do comércio mundial, pode-se notar uma grande aceleração no fluxo das transações internacionais após a Segunda Guerra Mundial, quando a Europa se encontrava desestabilizada e os EUA, como principal aliado e maior vencedor da guerra, detinha os meios de produção e a hegemonia necessários para converter a natureza protecionista do comércio internacional em um regime mais liberal. Esse processo ocorreu principalmente devido ao Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), liderado pelos EUA no pós-guerra. No entanto, segundo Alves e Ribeiro (2003) os efeitos reais dessa mudança só puderam ser percebidos na década de 1980.

Por outro lado, enquanto os blocos econômicos criados por volta dos anos 1980 estabeleciam uma liberdade comercial entre os países membros, continuavam impondo barreiras aos demais países. Para abordar a liberação do comércio internacional de maneira menos parcial e abrangendo uma quantidade maior de países, e conseqüentemente de interesses, foi criada a Organização Mundial do Comércio (OMC). A atuação da OMC, além impor uma melhora na capacidade produtiva de empresas que buscam se internacionalizar, tem levado a um processo de desregulamentação das economias nacionais e influenciado a abertura comercial e financeira de muitos países (ALVES e RIBEIRO, 2003).

Por sua vez, a globalização do mercado financeiro, conforme Gilpin (2002) argumenta, tem um histórico mais longo, que se iniciou em torno de 1870 no centro

financeiro de Londres, quando o bairro conhecido como *City* controlava o sistema financeiro e abrigava grande parte das *holdings* estrangeiras.

Este arranjo se manteve até a Primeira Guerra Mundial, quando a liquidez monetária dos países europeus e principalmente da Grã-Bretanha foi comprometida, forçando esses países a encerrar seus investimentos externos. Possibilitando, assim, que os EUA despontassem como ator econômico global.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial o sistema financeiro internacional passou por uma transformação. Durante o Tratado de Bretton Woods, para superar a instabilidade causada pela guerra, foi criado um sistema de taxa de câmbio fixa e o Fundo Monetário Internacional (FMI), que tinha como objetivo inicial ajudar na construção de um novo sistema financeiro, mais voltado à globalização do mercado financeiro.

Nos anos que se seguiram o mercado financeiro passou por um grande aumento na mobilidade de capital, Nova Iorque passou a ser o centro financeiro global, o sistema financeiro foi integrado, novos serviços financeiros surgiram e a concorrência nos mercados internacionais se acirrou (ALVES e RIBEIRO, 2003).

Quando os EUA substituíram o sistema de taxas de câmbio fixas por flutuantes e os agentes financeiros puderam desenvolver o mercado conhecido como eurodólar, o sistema financeiro passou a ser descentralizado, o dólar se tornou a moeda internacional e o padrão ouro foi deixado para trás. Vale ressaltar que o processo de globalização financeira foi possível graças ao desenvolvimento das telecomunicações.

Esse processo de globalização financeira também provocou mudanças na organização da produção de bens e serviços, na relação salarial e no trabalho, com consequências diretas no emprego. Gilpin (2002) aponta que a liberalização do comércio internacional teve implicações no equilíbrio do mercado interno de muitos países, que foi deslocado na medida em que grandes organizações negociavam com governos locais, principalmente dos países em desenvolvimento, por posições estratégicas no mercado doméstico.

Gilpin (2002) pondera que o desenvolvimento das empresas multinacionais é um dos pontos de maior controvérsia quando se trata das relações internacionais.

Alguns consideram essas poderosas organizações um dom para a humanidade, as quais superam o Estado nacional, difundem a tecnologia e o desenvolvimento econômico entre os países em desenvolvimento e articulam as economias nacionais em uma rede de interdependência expansiva e benéfica. Outros as veem como predadores imperialistas a explorar a todos em benefício dos seus dirigentes, ao mesmo tempo em que criam uma trama de dependência política e subdesenvolvimento econômico. (GILPIN, 2002, p. 257).

Gilpin (2004) explica que muitas pessoas enxergam as multinacionais como uma ameaça às pequenas empresas nacionais e ao emprego e desenvolvimento locais. Enquanto no país de origem da multinacional existe o entendimento de que a instalação de uma indústria no exterior reduz as oportunidades de emprego no país de origem.

As multinacionais são empresas cuja produção, administração e propriedade estão presentes em diversos mercados, conseqüentemente devem se adaptar às leis e a cultura, por serem pioneiras nesse contato se constituíram num dos principais instrumentos para a globalização. A entrada das corporações multinacionais em diversos mercados nacionais, negociada com governos de origem e destino, tem delineado o movimento dos fatores de produção, o investimento direto estrangeiro e até mesmo o movimento da mão de obra qualificada.

## 2.2 MOBILIDADE DOS FATORES DE PRODUÇÃO: LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

Gilpin (2004) destaca um ponto de vista distinto de outros autores sobre as multinacionais, além daqueles a favor e contra, em que estas são simplesmente empresas que organizaram sua estrutura produtiva e logística para além das fronteiras de seu país, buscando a melhor estratégia para atender a demanda global de seus produtos ou serviços. Segundo esse ponto de vista, a organização não está acima das legislações nacionais, mas conformada a elas enquanto procura consolidar suas diretrizes internas de acordo com os regulamentos ou as políticas de *compliance* estabelecidas no país de origem.

Inicialmente, o desenvolvimento internacional das empresas, de forma mais significativa para o que hoje se entende como comércio internacional, ocorreu no final do século XIX essencialmente pelo investimento em plantas produtivas no exterior, por meio de filiais, aquisições, fusões ou cooperação com empresas locais, replicando

as atividades realizadas no país de origem (CLEGG, 2003). Porém, como uma via de mão dupla, ao mesmo tempo em que os investimentos estrangeiros transformavam os mercados nacionais, eles também eram influenciados pelas mudanças que causavam. O perfil de investimento ao longo do tempo passou de matérias-primas para manufatura e, posteriormente, para serviços. Logo, as decisões de internacionalização e localização das empresas se tornaram muito mais complexas.

Dunning e Lundan (2008) ressaltam que existem quatro tipos principais de multinacionais, aquelas voltadas à exploração de recursos naturais, as que procuram explorar os mercados de outros países, as que procuram ganhos de eficiência e as que buscam um posicionamento estratégico agregando uma força competitiva que até então não fazia parte de seu escopo.

Dentro da categoria de multinacionais exploradoras de recursos pode-se encontrar aquelas que procuram extrair matérias-primas como petróleo, minério ou insumos agrícolas, além de alguns tipos de serviços como turismo, aluguel de carros, construção, educacionais e médicos. São características dessa categoria o alto investimento inicial e uma maior limitação das atividades à localização. Porém, as empresas voltadas a este tipo de exploração também podem buscar por mão de obra barata, desqualificada ou semiqualficada, e bem motivada. Um exemplo disso foram as empresas de manufaturas de diversos países, que nos anos 1980 e 1990 moveram suas plantas produtivas para países com mão de obra barata como China ou Taiwan, com a finalidade de produzir com menor custo e exportar produtos intermediários de volta para o país de origem da multinacional ou o produto final para todo o mundo. Outro exemplo é o serviço intensivo em mão de obra, como o *call center* na Índia. (DUNNING e LUNDAN, 2008).

A busca por oportunidades de produtos ou mercados, relacionados à multinacional industrial, está associada à criação de vantagens competitivas com o objetivo de estabelecer uma posição vantajosa e sustentável que permita defender sua parcela de mercado e seus lucros (PORTER, 1987).

As empresas que procuram explorar os mercados são aquelas que investem em um país com a finalidade de fornecer bens ou serviços para uma determinada região. Frequentemente, esse investimento é feito por empresas que atendiam a região por meio de exportações, mas devido a barreiras comerciais ou a uma mudança no mercado passam a produzir localmente. Além disso, uma indústria pode instalar

novas plantas em outros países para manter o fornecimento de um cliente importante que também tenha se internacionalizado, ou ainda pela necessidade de oferecer aos clientes uma presença nos principais mercados do mundo, caso das empresas de contabilidade e auditoria (DUNNING e LUNDAN, 2008).

Fleury e Fleury (2000) supõem que cada empresa possui um conjunto de regras e sistemas organizacionais que, principalmente, se forem singulares ou difíceis de copiar, podem se converter em recursos valiosos no esforço para obter vantagens competitivas.

Portanto, quando as atividades da multinacional estão dispersas geograficamente, seja pela busca de recursos ou de mercado, a empresa pode trabalhar na eficiência da governança corporativa para padronizar as atividades de suas filiais e obter ganhos de escala ou melhorar a diversificação de risco. Esta característica está diretamente relacionada com o estudo da inteligência cultural, uma vez que a multinacional que busca eficácia na realização das atividades em diversas regiões do globo deve conhecer e estar informada sobre a cultura, os padrões de demanda, os arranjos institucionais, as estruturas de mercado e as políticas econômicas de cada país (DUNNING e LUNDAN, 2008).

Sendo as estruturas de mercado e as políticas econômicas, na análise de Krugman et al. (2015), cruciais para a decisão de localização e ou de exportação das empresas, decisão esta que está diretamente relacionada aos custos de comércio. Em geral, a passagem de produtos por fronteiras nacionais acrescenta custos que podem reduzir a margem de lucro da empresa exportadora. Isso significa que uma empresa exportadora deverá ser mais produtiva do que uma empresa não exportadora para aferir lucro no comércio internacional.

Outro modelo de multinacionais é aquele que tem como objetivo promover sua competitividade global no longo prazo. Para isso recorrem à aquisição de ativos de empresas já estabelecidas em mercados estratégicos para aumentar seu portfólio global e melhorar a capacidade da sua força de trabalho, via integração da mão de obra qualificada, adaptada à cultura local, e por meio do estilo de gerenciamento e de sistemas organizacionais da multinacional adquirente. A maior parte das aquisições ou fusões entre empresas estrangeiras ocorrem com a intenção de desequilibrar a competição com seus rivais ou para impedir que seus rivais o façam. Outras possibilidades para que este tipo de multinacional ingresse numa negociação para

fusão ou aquisição são: complementar sua gama de produtos ou serviços, dominar o mercado de uma matéria-prima específica ou unir forças com uma empresa que esteja melhor posicionada para garantir contratos com o governo (DUNNING e LUNDAN, 2008).

Pressupondo que a tecnologia de produção dessas empresas se caracterize por retornos constantes de escala e rendimentos marginais positivos e decrescentes, rapidamente pode-se chegar ao argumento de que a mobilidade de capitais, decorrente das decisões de investimento das multinacionais, desempenharia um papel importante na redução da desigualdade de desenvolvimento internacional, afirmam Meyrelles Filho et al. (2009).

Os IDEs representam uma transferência de parte do poder gerencial da empresa para gerentes e trabalhadores de outra nacionalidade, algo com potencial para aproximar o desenvolvimento de países distintos. Entretanto, o risco envolvido na operação é alto. Por outro lado, algumas empresas podem optar pelo investimento em outro país através de empréstimos, financiamentos ou compra de participação acionária, sem se envolver no controle da empresa no país de destino. Este último tipo de movimento é conhecido como investimento de carteira ou de portfólio.

Da perspectiva financeira, Corazza (2005) avalia que no final do século XX ocorreu um grande aumento das transações financeiras internacionais devido, principalmente, ao mercado europeu e ao eurodólar, transformando as atividades bancárias e formando um mercado mundial sustentado pela emissão de dólares para financiar a reconstrução europeia. A reação dos EUA, com medidas restritivas, para conter o fluxo de dólares para o euromercado não surtiu efeito. Foi necessário reformular o sistema financeiro e internacionalizar os bancos americanos, passando de um regime fortemente regulado para um regime liberal especulativo.

Assim, o fluxo de moedas e títulos, antes controlados pelos bancos centrais, passou a ser controlado por multinacionais e instituições financeiras privadas que direcionam seus investimentos para um país ou outro de acordo com suas avaliações acerca da estabilidade e das vantagens comparativas de cada país. Para (CHESNAIS<sup>1</sup>, 1997 citado por CORAZZA, 2005, p. 133) “[...] é da esfera financeira que

---

<sup>1</sup> CHESNAIS, François. 1997. Mundialização do capital, regime de acumulação preponderantemente financeira e programa de ruptura com o neoliberalismo. Rio de Janeiro: *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, n. 1.

é necessário partir se desejamos compreender o movimento em seu conjunto” e complementa “[...] suas tendências essenciais são comandadas, cada vez mais claramente, pelas operações e opções de um capital financeiro mais concentrado [...]”, essa grande concentração de capital financeiro associado à liberalização e a sua liquidez conferem às instituições financeiras o controle do nível e direção dos investimentos produtivos, incluindo a possibilidade de participação no lucro das empresas. (CORAZZA, 2005).

Voltando ao ponto de vista da motivação das empresas para se internacionalizar, Dunning e Lundan (2008) argumentam que as motivações das organizações multinacionais para fazer investimentos diretos no exterior (IDE) estão relacionadas primordialmente aos interesses de seus acionistas, gerentes e empregados, os quais, em geral, recebem recompensas por suas contribuições para o processo produtivo da empresa, ao invés do bem-estar da comunidade da qual a empresa faz parte. Portanto, a base para determinar se a internacionalização é interessante pode ser representada pela equação (1) a seguir:

$$\Pi = \frac{TR - TC}{K} \quad (1)$$

Onde  $\Pi$  é a taxa de retorno, TR é a receita total, TC é o custo total e K é o capital investido. A partir disso, Dunning e Lundan (2008) apontam que é necessário ponderar que os ganhos da firma irão variar ao longo do tempo e apresentam a fórmula (2) considerando um período de três anos, supondo-se que os lucros são reinvestidos, a seguir:

$$\Sigma\Pi_{1\rightarrow3} = \Pi_1(1+r)^2 + \Pi_2(1+r) + \Pi_3 \quad (2)$$

Onde  $r$  é a taxa de juros que a empresa pode obter reinvestindo os lucros obtidos nos dois primeiros anos. Dunning e Lundan (2008) ainda chamam atenção para o fato de a fórmula acima não considerar a possibilidade de o capital variar no período, assim sendo a fórmula passa a ser a seguinte:

$$\Sigma\Pi_{1\rightarrow3} + \Sigma\Delta K_{1\rightarrow3} \quad (3)$$

Onde:

$$\Sigma \Delta K_{1 \rightarrow 3} = \Delta K_1(1+r)^2 + \Delta K_2(1+r) + \Delta K_3$$

Logo, é possível compreender a empresa como um conjunto de ativos, os quais os acionistas e partes interessadas esperam que cresçam nesse período. Assim, Dunning e Lundan (2008) apresentam a equação (4) a seguir:

$$NPV_{(t=3)} = \frac{Y_1}{(1+r)^2} + \frac{Y_2}{(1+r)} + Y_3 \quad (4)$$

Onde NPV é o valor presente líquido da renda esperada ao final do período, Y é a renda esperada em cada ano e  $r$  é o custo de oportunidade do capital K investido. Dunning e Lundan (2008) ainda relativizam que existem outras condições que devem ser analisadas ao se tratar da internacionalização de uma empresa, por exemplo, os interesses da gerência e dos funcionários da afiliada podem não coincidir com os interesses da matriz, a possibilidade de conflitos acerca da distribuição dos lucros e da estrutura institucional da afiliada, o nível de compartilhamento de riscos e responsabilidades, o preço praticado nas transações intra-firmas, o tipo de mercado a ser atendido etc.

Esse risco gerencial pode ser minimizado por meio do preparo adequado do processo de internacionalização, tanto do ponto de vista da organização quanto do profissional enviado ao exterior, utilizando-se a inteligência cultural para promover a aproximação de todos os colaboradores e parceiros, garantindo um melhor controle da operação internacional no longo prazo, que é uma das principais características do IDE.

### 2.2.1 Investimento Direto Estrangeiro: a decisão de entrar num novo mercado

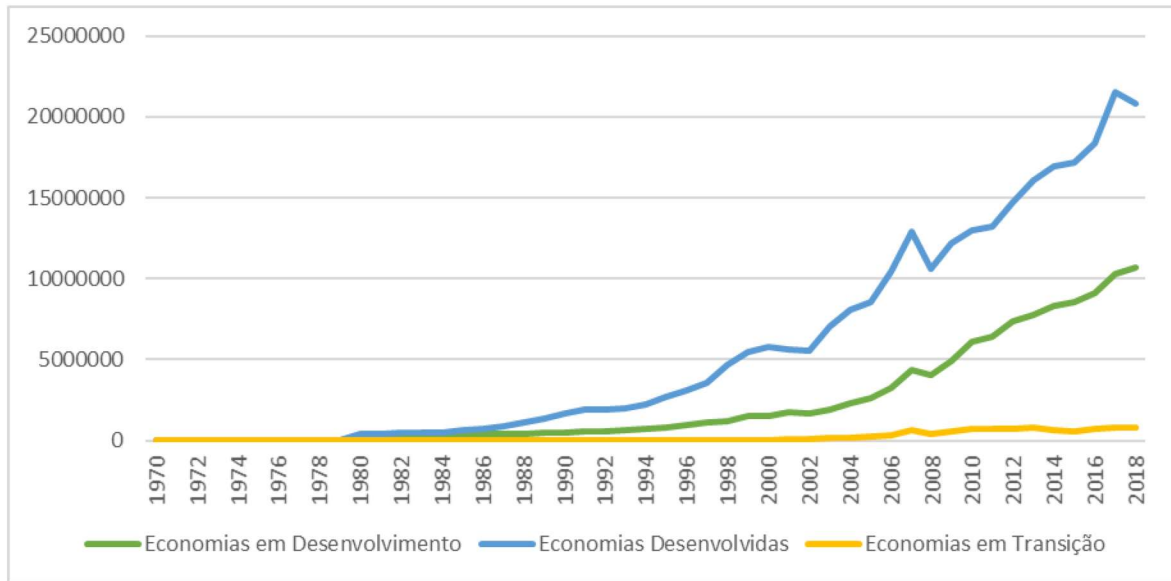
Todo aporte financeiro recebido do exterior e aplicado na estrutura produtiva doméstica, seja na participação em uma empresa existente ou na criação de uma nova empresa é um investimento direto estrangeiro (IDE) (WOLFFENBÜTTEL, 2006).

Para Macadar (2008), tanto o país de origem quanto o país receptor do IDE podem se beneficiar. A princípio o saldo líquido dos fluxos de investimento tende a ser negativo para o país de origem, mas gradativamente a situação tende a se inverter. A saída de capital do país de origem na forma de IDE, pouco a pouco, deve retornar na forma de lucros e *royalties*, formando o estoque de entrada de IDE. Além disso, os IDEs, por seu efeito positivo na economia hospedeira, tendem a facilitar o comércio intra-industrial e, conseqüentemente, as exportações do país de origem.

Dados da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), sobre os fluxos e estoques do IDE indicam que a partir da década de 1980 até os dias atuais ocorreu um grande aumento do IDE, principalmente nos países desenvolvidos. Os estoques de IDE são definidos como a parcela do valor do capital e reservas, incluindo lucros acumulados, atribuíveis à matriz, somando-se o endividamento líquido das afiliadas à matriz. De forma geral, é aproximado pelo valor acumulado dos fluxos passados de IDE. Em outras palavras, é o rendimento que retorna ao país de origem graças ao IDE realizado em outro país.

De acordo com o GRÁFICO 1, pode-se notar um aumento praticamente contínuo nos estoques de entrada de IDE, com uma breve queda no período da crise do *subprime* em 2008, afetando de forma mais acentuada os países desenvolvidos. Ainda assim, os níveis de estoque de entrada de IDE em países desenvolvidos é muito maior do que em países em desenvolvimento. Em 2018 o estoque de entrada de IDE em países desenvolvidos alcançou quase 21 trilhões de dólares, contra pouco mais que 10,5 trilhões nos países em desenvolvimento.

GRÁFICO 1 – ESTOQUE DE ENTRADA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES

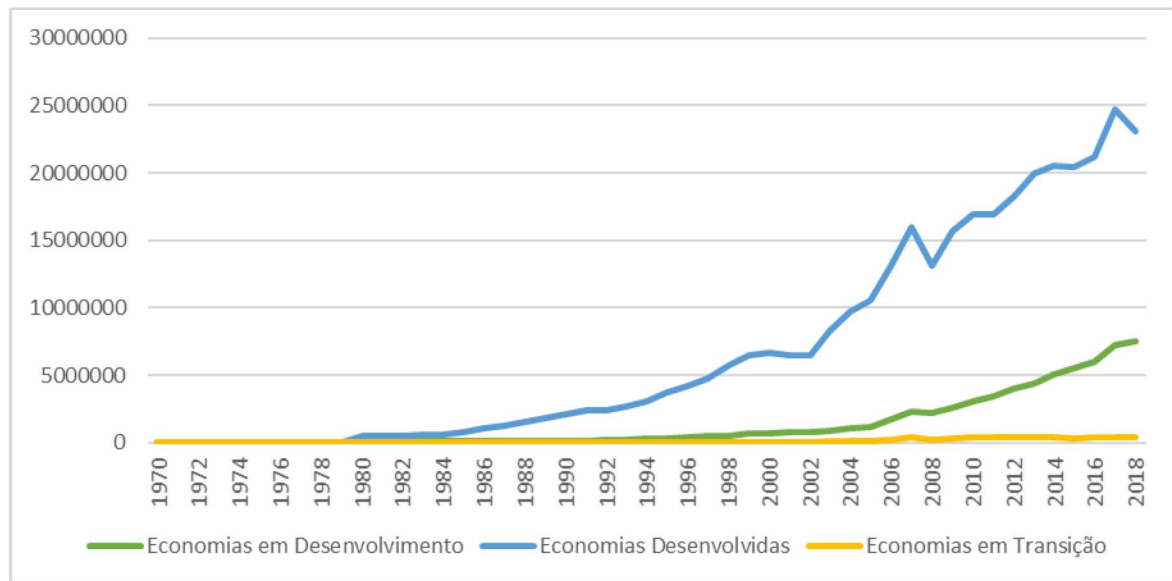


FONTE: Elaboração própria a partir de dados retirados do UNCTAD.

Por outro lado, os estoques de saída de IDE dos países desenvolvidos também é bastante elevado, chegando a 23 trilhões em 2018. Enquanto isso, os estoques de saída de IDE nos países em desenvolvimento estão em torno de 7,5 trilhões, abaixo de seus estoques de entrada, como mostra o GRÁFICO 2.

A comparação entre a entrada e a saída de estoque de IDE sinaliza uma maior atuação dos países desenvolvidos em atividades internacionais, ao mesmo tempo em que suas empresas estabelecidas em outros países recebem rendimentos, empresas estrangeiras estabelecidas no país também enviam rendimentos para suas matrizes. Por sua vez, os países em desenvolvimento apresentam níveis mais baixos de estoque saída em relação ao estoque de entrada de IDE.

GRÁFICO 2 – ESTOQUE DE SAÍDA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES

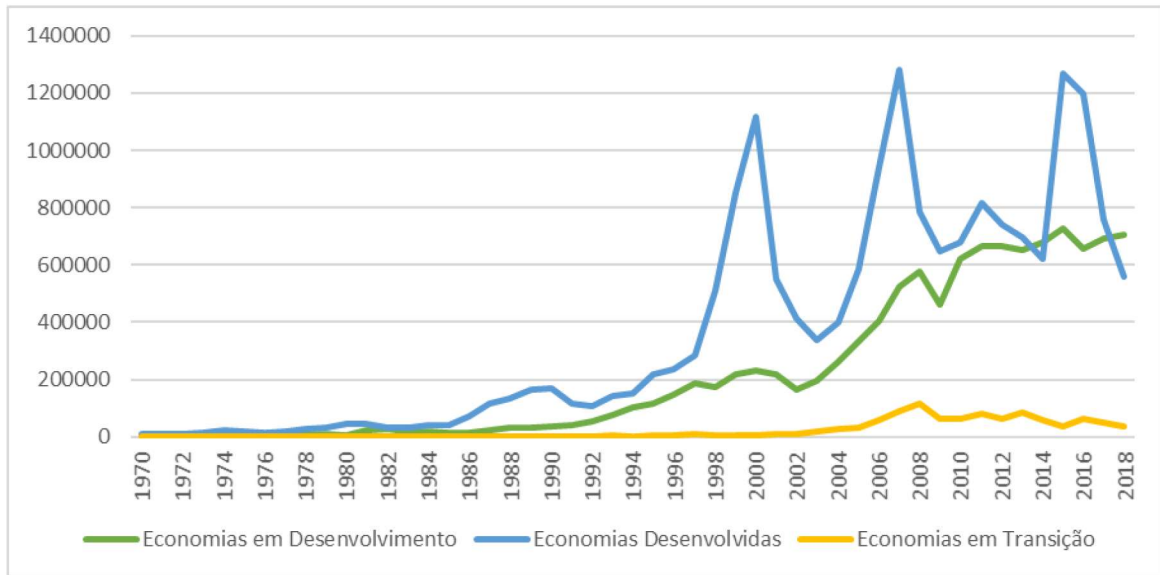


FONTE: Elaboração própria a partir de dados retirados do UNCTAD.

Essa maior participação pode ser percebida nos fluxos de entrada de IDE em economias desenvolvidas, que apresentam muito mais volatilidade em comparação com economias em desenvolvimento. De acordo com o GRÁFICO 3, o fluxo de entrada de IDE em países desenvolvidos atingiu seu ponto mais alto em 2007, com 1,2 trilhão, caindo devido à crise de 2008. O patamar de 2007 só foi alcançado novamente 8 anos mais tarde, em 2015. Nesse período as economias em desenvolvimento apresentaram um crescimento muito mais estável do fluxo de entrada de IDE, chegando a 706 bilhões de dólares em 2018 contra 556,8 bilhões das economias desenvolvidas.

Entre os anos de 2003 e 2007 as economias em transição também apresentaram um crescimento notável em seu fluxo de entrada de IDE, aumentando seu nível de participação no mercado internacional. Desde então, seus níveis de entrada de IDE vêm caindo.

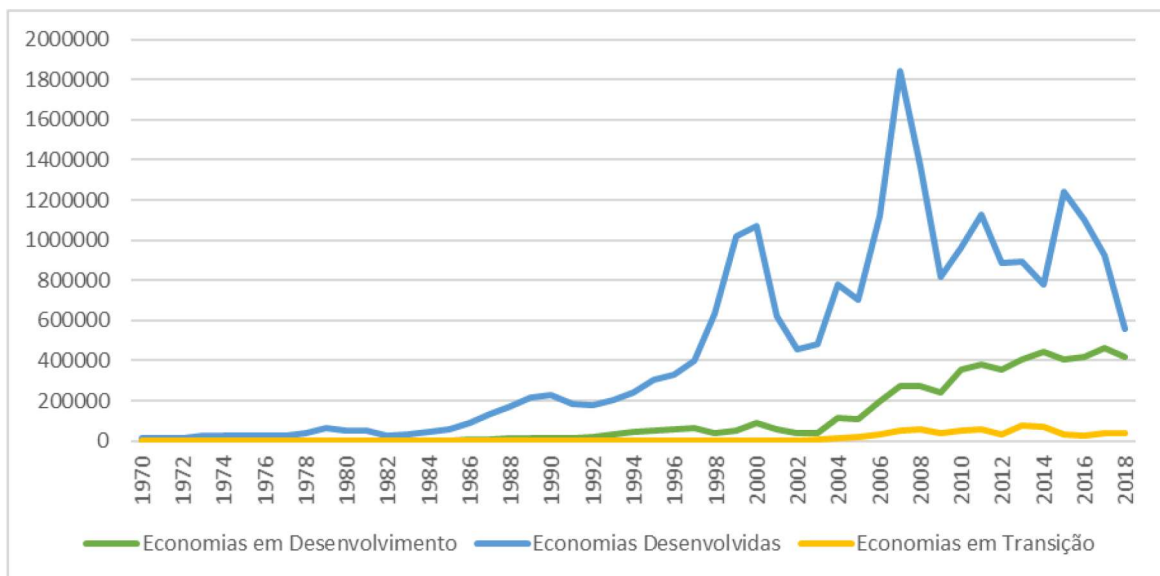
GRÁFICO 3 – FLUXO DE ENTRADA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES



FONTE: Elaboração própria a partir de dados retirados do UNCTAD.

Em relação aos fluxos de saída de IDE, nota-se facilmente que é muito menor que o fluxo de entrada, tanto em economias em desenvolvimento quanto em economias em transição. O fluxo de saída de IDE das economias em transição se manteve nulo até o final da década de 1990 e permaneceu próxima de zero até 2018. Em contraste, aparecem as economias desenvolvidas, apresentando níveis de fluxo de saída de IDE muito altos e voláteis, conforme o GRÁFICO 4.

GRÁFICO 4 – FLUXO DE SAÍDA DE IDE EM MILHÕES DE DÓLARES



FONTE: Elaboração própria a partir de dados retirados do UNCTAD.

Baseando-se na concepção de que IDE pode gerar benefícios tanto no país de destino quanto no de origem, Kovacs (2009) apresenta os conceitos-chave de seis teorias de internacionalização.

Nesta seção serão discutidos os principais conceitos-chave de seis teorias de internacionalização, a saber: ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1979), Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999), paradigma eclético de internacionalização (DUNNING, 1980, 1988), paradigma baseado em recursos (FAHY, 2002; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; SHARMA e ERRAMILLI, 2004) e o modelo diamante (PORTER, 1989, 1991a, 1991b). (KOVACS, 2009, p.51)

Kovacs (2009) avalia que, apesar de as teorias trabalharem perspectivas diferentes sobre a decisão de internacionalização das firmas, é possível constatar a interseção dos conceitos utilizados em cada uma, conforme o QUADRO 1 a seguir:

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conceitos-chave	Ciclo de vida do produto	Escola Nórdica (Uppsala)	Paradigma Eclético	Modelo Diamante	Escolha adaptativa	Baseado em recursos ( <i>RBV - Resources-based view</i> )
Localização	✓	✓	✓	✓	✓	
Recursos internos tangíveis	✓		✓	✓		✓
Recursos internos intangíveis		✓	✓	✓	✓	✓
Escolhas gerenciais		✓	✓		✓	
Aprendizagem		✓				✓
Agente Externo	✓			✓		

FONTE: Kovacs (2009)

Amal e Seabra (2007) avaliam que enquanto o modelo de investimento tradicional, usado para tomar decisões de investimento no mercado doméstico, parte do diferencial de retorno para determinar o fluxo de investimento, a teoria moderna do investimento estrangeiro procura explicar o que determina a internacionalização em primeiro lugar.

Nesse sentido, pode-se destacar o modelo de Dunning e Lundan (2008), conhecido como paradigma eclético, que avalia a internacionalização da empresa a partir de três fatores: a vantagem de possuir uma propriedade em outro país (*ownership*), a vantagem de localização para a distribuição de seus produtos em uma região (*locational*) e a vantagem de internalização, em que a empresa detentora de alguma vantagem específica a combina com as vantagens do país no qual está fazendo o seu investimento. Deste modo, as estratégias de investimento das empresas multinacionais, conforme o modelo do paradigma eclético, são uma combinação entre essas vantagens e a habilidade de formar parcerias com as empresas locais (AMAL e SEABRA, 2007)

Amal e Seabra (2007) analisam ainda que a teoria do paradigma eclético se diferencia das demais teorias por levar em consideração as variações das estruturas institucionais de cada país ao avaliar as vantagens locais. Enquanto que, de modo geral, as teorias sobre internacionalização de empresas e investimento direto estrangeiro são trabalhadas a partir da vantagem da localização, observando-se condições macroeconômicas, como tamanho e crescimento do mercado, custo de mão de obra, endividamento externo e nível de inflação do país no qual se pretende investir.

A teoria da escola nórdica ou Uppsala, por exemplo, supõe que a internacionalização das empresas será direcionada para países mais similares ao país de origem ou aos países onde a empresa já tenha operações. Por se tratar de um investimento de risco o aumento da incerteza à medida que crescem a distância física e cultural faz com que as empresas se direcionem para localizações onde se sintam menos estrangeiras, esse comportamento é definido como distância psíquica, conceito segundo o qual a empresa busca mercados em que o idioma, as práticas de negócios, o ambiente de negócios, o sistema político-legal e a infraestrutura de comunicação sejam similares aos seus. (KOVACS, 2009).

Para O'Grady e Lane (1996), o comportamento da distância psíquica deve ser relativizado devido à existência de um paradoxo, o qual considera que operações em países fisicamente próximos não são necessariamente fáceis de gerenciar, visto que as similaridades entre os países podem evitar o aprendizado sobre as diferenças culturais

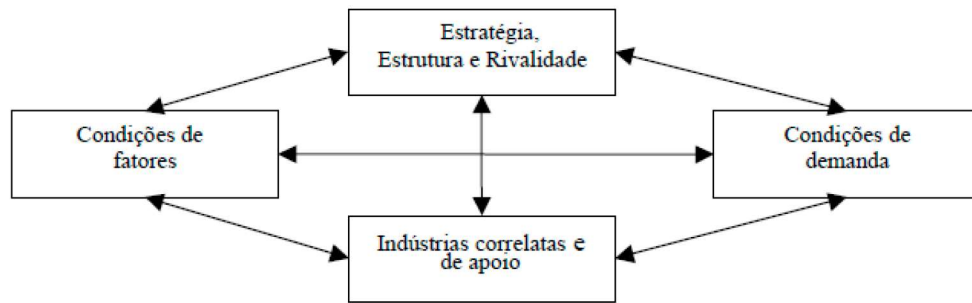
A teoria do ciclo do produto de Vernon (1966) procura explicar o processo de internacionalização e a forma como as empresas fazem o investimento direto no exterior em várias etapas, explicando os câmbios de localização das empresas em função do grau de padronização do produto oferecido, que sofre uma evolução ao longo do seu ciclo de vida. Este modelo prediz que o ciclo de vida de um produto passa por quatro etapas sucessivas: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio.

Conforme a tecnologia avança e a concorrência aumenta, a empresa procura expandir sua parcela de mercado para impedir que o ciclo de vida do produto entre na fase de declínio. Assim, inicia seu processo de internacionalização, primeiro através de exportações e depois com o investimento em filiais no exterior (KOVACS, 2009).

Segundo Vernon (1966), nas etapas de introdução e crescimento podem registrar-se exportações em pequena escala para outros países. Entre a etapa de crescimento e amadurecimento pode ocorrer uma mudança de localização parcial ou total da fabricação para países estrangeiros, sempre que o custo de transporte ou as barreiras aduaneiras forem suficientemente elevados para justificar a descentralização da produção. Uma característica dominante da terceira etapa é a transferência da fabricação para países em vias de desenvolvimento para obter vantagens nos custos de produção. Na última etapa, por se tratar de um produto em obsolescência, a procura por países em desenvolvimento é ainda maior. Algumas críticas recentes demonstraram que o modelo de ciclo de vida do produto não contempla a existência bidirecional dos fluxos de IDE e se aponta como limitação central do modelo que a passagem da primeira à segunda etapa, em muitos produtos, é cada vez mais rápida.

Kovacs (2009) descreve que no modelo diamante a origem da vantagem competitiva da multinacional está em sua estrutura no país de origem, que disponibiliza a estrutura da indústria correlata e de apoio, as condições de fatores e de demanda e a estratégia, estrutura e rivalidade, conforme a FIGURA 1.

FIGURA 1 – OS DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES



FONTE: Porter (1989, p. 88)

As condições de fatores se referem ao capital, infraestrutura, mão de obra, recursos naturais etc., as condições de demanda estão relacionadas com a demanda interna, indústrias correlatas e de apoio são fornecedores e parceiros internos dotados de competitividade internacional e a estratégia, estrutura e rivalidade se referem à competição interna como metas organizacionais, práticas gerenciais entre outras (KOVACS, 2009).

Em seu modelo de escolha adaptativa Lam e White (1999) consideram que a internacionalização é uma etapa da trajetória da empresa que é imposta pelo ambiente sobre esta. Segundo essa teoria, o ambiente impõe mudanças e força as empresas a se adaptar para garantir sua sobrevivência. Esse modelo enfatiza o papel das escolhas gerenciais das empresas em processo de internacionalização, uma vez que deixam de ser empresas domésticas e passam a atuar globalmente, as decisões se tornam mais críticas e a estrutura da organização mais complexa.

Kovacs (2009) analisa que os modelos de Uppsala e de escolha adaptativa têm uma abordagem mais subjetiva, utilizando uma base mais comportamental. Enquanto o modelo de ciclo de vida do produto utiliza uma abordagem mais voltada para a microeconomia, com influência de concorrentes e da tecnologia. Já o modelo eclético tem uma base econômica mais forte, tratando de fatores relacionados ao país no qual se pretende investir. Por sua vez, os modelos diamante e *resource-based view* (RBV) apresentam as vantagens competitivas como parte da estrutura da empresa e correspondente aos recursos que ela possui.

O modelo baseado em recursos ou *resource-based view* (RBV) considera que a vantagem competitiva da empresa se dá com base nos recursos de que ela dispõe. Para Barney (1991), os recursos de cada empresa são únicos e podem levar a uma

vantagem competitiva considerável se forem valiosos, difíceis de imitar ou muito raros. Além disso, destaca que os recursos intangíveis também oferecem vantagens na medida em que cada empresa desenvolve de forma única seu modelo de gestão, suas políticas de controle e compensação e, principalmente, seu capital humano, considerado, juntamente com a reputação da empresa, o recurso que mais contribui para êxito da empresa.

### 2.2.2 Capital Humano: a mão de obra qualificada

O capital humano foi inicialmente caracterizado como um custo que deveria ser considerado pelos capitalistas ao apurar seus lucros. Os trabalhadores eram controlados como os demais custos da empresa e poderiam ser despedidos para reduzir os custos da empresa em momentos de crise. Segundo Davenport (2001), entre as décadas de 1980 e 1990, grande parte dos executivos de alto escalão ainda trabalhavam com a ideia de que os trabalhadores eram custos que precisavam ser controlados, ao invés de serem considerados ativos fundamentais da empresa.

Smith (1986), em seu estudo sobre a riqueza das nações, demonstra essa ideia ao distinguir os interesses dos trabalhadores e do patrão, o primeiro pressiona por salários mais altos enquanto este último procura mantê-los o mais baixo possível, reduzindo custos e aumentando a margem de lucro.

Porém, essa condição de conflito constante entre patrão e empregado leva a um desgaste físico e mental do assalariado e dificulta sua subsistência, o que, em última instância, causa a estagnação da economia nacional, uma vez que as classes mais baixas não possuem meios para consumir novos produtos e prosperar.

Por outro lado, Smith (1986) descreve os benefícios da recompensa liberal do trabalho.

A recompensa liberal do trabalho, portanto, como é o efeito da riqueza crescente, também é a causa do aumento da população. Reclamar disto é lamentar o efeito necessário, e causa da maior prosperidade pública.

Mereceria talvez ser observado que é no estado progressista, enquanto a sociedade avança para maiores aquisições, mais do que quando adquiriu todo seu complemento de riquezas, que a condição do trabalhador pobre, do grande corpo do povo, parece ser mais feliz e a mais confortável. É dura na estacionária, e miserável na condição declinante. A condição progressista, na realidade, é o estado alegre e cordial para todas as diferentes ordens da sociedade. A estacionária é monótona; a declinante, melancólica.

A recompensa liberal do labor, ao encorajar a propagação, também aumenta a indústria do povo comum. Os ganhos do trabalho são o encorajamento da indústria, que, como qualquer outra qualidade humana, aperfeiçoa-se na proporção do encorajamento que recebe. Uma subsistência farta aumenta a resistência corporal do trabalhador e a confortável esperança de melhorar sua condição, e terminar seus dias, talvez no ócio e abundância, anima-o a exercer seu esforço ao máximo. Onde os salários são altos, correspondentemente, sempre acharemos os trabalhadores mais ativos, diligentes e expeditos [...]. (SMITH, 1986, p. 63).

Davenport (2001) segue explicando que no decorrer da década de 1990 os executivos das grandes empresas passaram a divulgar em seus relatórios que seus empregados eram ativos da empresa e que o sucesso da empresa estava diretamente relacionado a esse fato. Porém, o que se via na realidade era que havia uma longa lista de prioridades à frente do bem-estar dos trabalhadores. Deve-se observar, no entanto, que os cortes de pessoal foram reduzidos e os gastos com treinamentos aumentaram naquele período, ainda que de forma contida.

Apesar de haver uma clara evolução em se considerar a força de trabalho como ativo e não simplesmente como custo, ainda é necessário esclarecer alguns pontos na relação entre empregador, empregado e o serviço a ser realizado ou valor a ser gerado. Segundo Davenport (2001), mesmo a definição do trabalhador como ativo, ainda transmite a noção de que a mão de obra é algo que deve ser controlado e trabalhado pelo gerente ou pelo executivo de alto escalão.

Diante disso, Davenport (2001) sugere uma terceira definição para o capital humano, na qual o trabalhador atua como um investidor na empresa. Portanto, a propriedade do capital humano deixa de ser da empresa e passa a ser do trabalhador. Este como proprietário decide quando e onde investir o capital humano, alguns de forma mais dinâmica, trocando de emprego mais constantemente, e outros de forma mais zelosa, mantendo o mesmo emprego por períodos mais longos.

Esse conceito permite captar a percepção de Williamson (1988) de que a obtenção de habilidades e competências é um investimento cujo retorno ocorre

majoritariamente para o indivíduo no qual se investiu, em geral na forma de um salário maior. Sob o ponto de vista da sociedade esse resultado não parece o melhor, uma vez que, em geral, a educação é subsidiada pelo governo e, conseqüentemente, paga pela sociedade.

Viana e Lima (2010) assinalam que a educação tem duas formas distintas. Inicialmente ela está presente na forma de consumo, pois demanda gastos tanto individuais quanto do governo. Porém, num segundo momento se torna investimento, devido à possibilidade de elevar a renda futura do trabalhador, renda essa que retornará ao mercado sob a forma de consumo, resultando em crescimento econômico. O investimento em capital humano, principalmente na forma de educação, tem comprovada importância na atividade econômica, uma vez que melhora o nível de produtividade, reduz desigualdades salariais e por conseqüência as desigualdades sociais.

A partir do desenvolvimento do capital humano e da mudança de paradigma em relação ao trabalhador, passando de custo para a posição de “investidor”, é possível entender a dinâmica do movimento internacional de profissionais.

Quando as pessoas se deslocam, quer atravessem ou não fronteiras internacionais, embarcam numa viagem de esperança e de incertezas. A maioria parte em busca de melhores oportunidades, na esperança de poder aliar os seus próprios talentos aos recursos existentes nos países de destino, obtendo, assim, benefícios para si e para a sua família mais direta, que frequentemente os acompanha ou os segue posteriormente. Se forem bem sucedidos, a sua iniciativa e os seus esforços poderão também beneficiar aqueles que deixaram para trás, bem como a sociedade no seio da qual construíram os seus novos lares. (RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2009, p. 1)

Craide e Silva (2012) deixam claro que existe uma corresponsabilidade entre os profissionais e as empresas no processo de movimentação de seus empregados, visto que a diversidade criada no contexto organizacional pode se mostrar estratégica para o seu negócio, quando mal gerenciada ou mal preparada a movimentação de profissionais pode gerar grandes prejuízos e afetar a reputação da empresa.

Segundo Freitas (2009), em se tratando da mobilidade internacional do capital humano, especificamente a mobilidade de profissionais de posições hierárquicas mais elevadas e que apresenta melhores qualificações, existe uma aura de *glamour* e elas podem ser consideradas uma espécie de prêmio. Contudo, o processo de expatriação

é algo que demanda atenção, flexibilidade e adaptação tanto do profissional quanto da empresa.

Do ponto de vista da empresa, o investimento direto em uma economia estrangeira abrange uma grande quantidade de variáveis, desde a localização dentro desse novo mercado até a contratação de mão de obra local e o envio de seus gerentes para controlar a produção. Portanto, a missão expatriada não deve ser analisada levemente, uma vez que tem o potencial de comprometer todo o investimento feito pela empresa.

Por outro lado, se o risco é alto, o potencial de retorno pode garantir o futuro da empresa na competição internacional. Para diminuir o risco envolvido, uma das preocupações do profissional enviado em uma missão expatriada deve ser o estudo da inteligência cultural para melhorar a compreensão e, até onde for possível, o domínio da cultura na qual está se inserindo, no sentido de entender como os comportamentos dos trabalhadores locais se encaixam na cultura do país.

#### 2.2.2.1 Missão Expatriada: usando a experiência profissional em novos mercados

O expatriado é definido como um indivíduo que trabalha num país do qual ele ou ela não é cidadão ou não tem cidadania (PEREIRA et al. apud SHEPHARD<sup>2</sup>, 1996).

A missões expatriadas ocorrem devido a motivações estratégicas baseadas em três objetivos, primeiro, chamado de resposta local, para entender as necessidades dos consumidores locais e criar diferenciações nos produtos para atender às características do consumidor, além de promover mudanças culturais no mercado onde pretende operar. Segundo, denominado integração global, para buscar economias de escala, por meio da integração de diferentes mercados e unidades de negócio, alavancando oportunidades de diferentes fatores da produção nacional. Terceiro, conhecido como aprendizado e inovação, para desenvolver os processos organizacionais das diferentes unidades de negócio, trocando conhecimentos entre si (PEREIRA et al., 2005).

---

<sup>2</sup> SHEPHARD, P. Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives. In: ABDULLAH, A. (Ed.) Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers. 1. ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 1996, p. 144-155.

Por terem um custo elevado para as empresas as missões expatriadas devem ser muito bem planejadas, tanto do ponto de vista do profissional, que deverá se adaptar a uma realidade diferente daquela que está habituado, quanto do ponto de vista da empresa, que deverá acompanhar o desempenho do profissional e trabalhar para motivá-lo (ARAUJO e NUNES, 2012).

O profissional expatriado enfrenta muitos problemas para se adaptar ao ambiente de negócios do país ao qual foi enviado. Além disso deve se adaptar à legislação, situação política e econômica e a cultura locais. Todas essas variáveis podem afetar a forma de conduzir os negócios. Por isso é importante que a empresa e o profissional estejam alinhados e possuam os conhecimentos cruciais sobre o processo, para que o profissional possa assumir a responsabilidade de levar adiante um negócio internacional em nome da empresa (PEREIRA et al., 2005).

Toda missão expatriada tem um ou mais objetivos que devem ser alcançados pelo profissional enviado a outro país, seja a execução de projetos ou o gerenciamento de trabalhadores locais, entre outras. Para tanto, o expatriado deverá contar com a capacidade de ler o ambiente e se relacionar de forma adequada principalmente no âmbito profissional, seja com seus colegas, colaboradores e parceiros ou com representantes do governo local (ARAUJO e NUNES, 2012).

Desenvolver relações com pessoas locais é fundamental para o progresso dos objetivos da missão expatriada e permitem uma melhor percepção das expectativas de ambos os lados envolvidos nesse processo (LEE e VAN VORST, 2010).

Quando cumpridos os objetivos, o impacto da internacionalização se dá em duas direções. A primeira em direção ao país receptor de empresas estrangeiras e seus executivos e funcionários. A segunda se refere ao processo de internacionalização das empresas e a saída do mercado doméstico, como estratégia de sobrevivência e de crescimento em um mercado globalizado (PEREIRA et al., 2005).

Define-se o ajustamento cultural ou adaptação transcultural como o grau de conforto psicológico, em outras palavras, uma diminuição da aversão em relação a vários aspectos do país em que o expatriado está trabalhando e a adaptação ao ambiente cultural de modo a se manter funcionalmente confortável para exercer suas

funções como se estivesse em sua própria cultura (BLACK, 1990; LEE e VAN VORST, 2010).

Miller (1973), ao estudar o mesmo processo com expatriados americanos, concluiu que o choque cultural decorrente da grande diferença entre a cultura no país de origem e de destino pode ser uma barreira difícil de superar. Em virtude dessa dificuldade gerada pelo contraste cultural, é comum que as empresas busquem profissionais com conhecimentos específicos em inteligência cultural, especializados no processo de internacionalização e na negociação internacional, para que a transição de seus expatriados ocorra de forma mais suave e para que os limites de atuação dentro do novo ambiente sejam melhor definidos.

### 2.3 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: O PROCESSO DE APROXIMAÇÃO ENTRE AS CULTURAS

A negociação é definida como um processo no qual se busca o melhor resultado para todas as partes envolvidas. As ideias e argumentações são apresentadas, discutem-se os propósitos e os interesses e, chega-se a uma conclusão, no mínimo, satisfatória para todos (GODINHO e MACIOSKI, 2005).

Para Ríos (2017), o estudo das negociações exige esforço para atingir uma meta ou objetivo, é um meio de encontrar alternativas de ação dentro das mais diversas situações e tomar decisões. Outros autores, como Kuazaqui (2007) relacionam mais diretamente a negociação com o processo de comprar ou vender. Nesse sentido destaca que um bom negociador deve ser diplomático, conhecer os produtos e serviços ofertados, deve saber gerenciar os conflitos que porventura possam existir, ter autonomia para decidir, buscando equilíbrio entre as partes envolvidas, sem trazer prejuízo e sempre buscando relacionamentos pessoais e comerciais de longo prazo.

Minervini (2001) destaca que a negociação internacional exige paciência, em cada país, em alguns casos cada região do país, tem uma peculiaridade e o negociador deve entender e respeitar os protocolos e a etiqueta em cada situação. Além disso, é importante aprender sobre as diferenças culturais e as particularidades de cada cultura ao entrar num processo de negociação.

O negociador internacional, mais do que qualquer outro, deve entender o comportamento da outra parte como um dos componentes da negociação, deve observar como esse comportamento se encaixa na cultura da outra parte, além de como outros componentes, como marketing, vendas, comunicação, resolução de conflitos etc., são tratados dentro dessa cultura. As áreas de comunicação e marketing são particularmente propícias ao mal-entendido, algumas formas de se expressar característica de uma cultura podem não ser bem vistas no contexto de outra. Pode-se encontrar, sem muita dificuldade, casos de propagandas criadas no país de origem de uma multinacional, que ao serem exibidas em alguns países causaram estranhamento ou desconforto devido à confusão linguística ou por ignorarem algum viés cultural.

Thomas e Inkson (2006) advertem que a tarefa de lidar com culturas diferentes já não se resume ao profissional expatriado ou ao gerente que faz viagens internacionais, no mundo atual as diferentes culturas são transportadas para dentro do escritório através da internet e dos vários sistemas de comunicação. Por isso, o gerente global de hoje é aquele que, mesmo dentro do seu escritório, tem o discernimento ou a inteligência cultural para lidar com situações que muitas vezes envolvem profissionais de outras culturas.

Pode-se dizer que o intercâmbio cultural é parte primordial do processo de negociação internacional e possibilita a troca de informação e conhecimento sobre um determinado assunto. Logo, presume-se que para negociar entre si as partes devem estabelecer um relacionamento e desenvolver uma confiança mútua, mas como Thomas e Inkson (2006) evidenciam em seu exemplo de negociação entre um executivo americano e uma empresa mexicana, cada cultura desenvolve a confiança a partir de seus próprios conceitos. No caso citado os profissionais mexicanos esperavam construir um relacionamento antes de se engajar no processo de negociação, enquanto do outro lado o executivo americano procurava iniciar o processo de negociação para, através dele, desenvolver a confiança necessária para estabelecer uma parceria.

O avanço da globalização através das tecnologias de informação torna mais evidente as dificuldades que devem ser superadas para garantir a presença global de uma empresa. Dentre os obstáculos enfrentados, como tarifas, diferenças cambiais, burocracias governamentais, diferença linguística e diferenças culturais, este último é

o que apresenta maior complexidade, uma vez que sua própria definição não unânime entre os autores que tratam do tema.

A partir desse entendimento é que Ríos (2017) afirma que a arte da negociação requer preparo e organização.

Por tudo isso é que se requer preparação, em que se exige conhecer e dominar técnicas e o processo negocial, assim como também se exige da arte na interpretação do personagem, a fim de mostrar a procura do equilíbrio de propósitos e o sentido harmônico que deve ter o objetivo ou a alternativa de solução. É um papel específico que se assume no teatro da vida. (RÍOS, 2017, p. 35)

Para Beck (1999) a globalização cultural se revela no dia a dia, nas transformações que ocorrem na sociedade e na sua maneira de interagir com indivíduos de dentro e de fora do seu círculo social e cultural. Por isso, num mundo cada vez mais globalizado, a melhor estratégia em termos de crescimento da empresa é se internacionalizar. Sair na frente na busca de novos mercados, clientes e parceiros pode trazer retornos acima do esperado, já que a experiência no mercado exterior, além de lucro, tem o potencial de trazer novas possibilidades de atuação, promover o desenvolvimento dos produtos ou serviços da empresa, dessa forma gerando uma vantagem competitiva em relação às demais empresas do mercado doméstico.

Por envolver fatores que estão além do ambiente de negócios doméstico, como o clima político e as questões econômicas internacionais, além de temas específicos como desenvolvimento sustentável e meio ambiente, pode-se dizer que a negociação internacional é mais complexa que a doméstica.

Dentro do processo de negociação internacional existem fases de preparação às quais todo negociador deve estar atento. Autores como Ríos (2017) e Acuff (1998) defendem que existem algumas fases indispensáveis a toda negociação, especialmente a negociação internacional.

A primeira fase é de orientação e pesquisa, na qual o que se busca é obter a maior quantidade possível de informação tanto da empresa quanto da sua equipe de negociadores, até mesmo da situação política e econômica do país e suas características geográficas. Quanto mais informações se obtém nessa fase maiores as chances de sucesso.

A segunda fase é chamada de resistência, em que a outra parte discorda de algum ponto levantado durante a negociação. Para quebrá-la é necessário que ambas

as partes abram mão, pelo menos parcialmente, de seus objetivos para encontrar um ponto em comum.

O que leva diretamente à terceira fase, de reformulação das estratégias, essa fase é praticamente uma constante no processo de negociação, já que a cada nova informação as equipes deverão reavaliar suas opções.

Na quarta fase são feitas as discussões mais difíceis ou delicadas e são tomadas as decisões, nessa altura as partes devem estar cientes das necessidades próprias e da outra parte e encontrar formas de superar as principais barreiras para completar a parceria.

Chega-se então à fase do acordo, aqui é importante que todos os pontos discutidos estejam claros para ambas as partes e tenham sido superados ou afastados.

Por último, mas não menos importante, o seguimento ou a continuação, nessa fase é que se encontra a verdadeira oportunidade de crescimento para as empresas, através do desenvolvimento da relação de negócios e até mesmo das relações interpessoais. Essa etapa permite que se crie uma reputação positiva e prepara o caminho para as próximas negociações.

Vale ressaltar que as culturas de ambas as partes permeiam todo esse processo de negociação, determinam como as partes se comunicam, pensam, reagem e se comportam. Costa (2006) lembra que as diferenças culturais levam os negociadores a comportamentos diferentes. Entender e ter sensibilidade para gerenciar estas diferenças é essencial no processo de negociação.

A negociação internacional exige um maior conhecimento das diversas culturas ao redor do globo do que a negociação no mercado doméstico, apesar de que mesmo aí é possível se deparar com situações que envolvem choques culturais. Utilizar a inteligência cultural é fundamental para atingir o sucesso, porém a própria definição do que se considera cultura pode não ser tão simples.

## 2.4 CULTURA: PROGRAMAS MENTAIS COMPARTILHADOS

Conforme Eagleton (2005) a palavra cultura é uma das mais difíceis de se conceituar. Inicialmente estava relacionada ao cultivo agrícola, mais tarde passou a ser generalizada no sentido de atividade. Portanto, manifestava um processo material.

Com a transição da sociedade rural para a urbana o significado da palavra cultura também se alterou e passou a representar algo mais amplo, que abrange desde as atividades mais básicas, passando pelos diversos tipos de artes até o desenvolvimento da ciência.

Porém, para o objetivo deste trabalho será utilizada a definição de (HOFSTEDE,<sup>3</sup> 1980 citado por THOMAS e INKSON, 2006, p. 39) “[...] a cultura consiste em programas mentais compartilhados, que condicionam a respostas dos indivíduos ao seu ambiente.”, portanto, a influência da cultura pode ser notada no comportamento diário das pessoas.

Thomas e Inkson (2006) seguem explicando que a cultura está profundamente enraizada em cada indivíduo, por isso acaba se refletindo, por exemplo, na maneira de falar e se vestir. Isso, por sua vez, causa um desvio ou uma simplificação daquilo que se entende por cultura.

Para caracterizar a cultura na forma de programações mentais, Thomas e Inkson (2006), mais uma vez, recorrem à fundamentação de Hofstede em que este estabelece três níveis de programação mental. O nível mais enraizado é a natureza humana ou impulsos biológicos. Em seguida, no nível intermediário está a cultura, relacionada com as experiências compartilhadas em um grupo e que conferem uma identidade regional ou nacional. Finalmente, no nível mais superficial está a personalidade de cada indivíduo, que em parte é herdada e em parte pode ser aprendida.

A cultura como conceito possui algumas propriedades que podem servir como apoio para a sua melhor definição, a cultura é compartilhada, a cultura é algo que se aprende e é permanente, a cultura é uma influência poderosa no comportamento, a cultura é sistemática e organizada, a cultura é invisível e a cultura pode ser firme ou maleável (THOMAS e INKSON, 2006).

A partir dessas características Thomas e Inkson (2006) apresentam o estudo feito por Geert Hofstede em que este analisou os índices de distância do poder, individualismo, masculinidade e precaução quanto à instabilidade por meio de uma

---

<sup>3</sup> Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

pesquisas com funcionários de uma multinacional presente em 50 países, conforme a TABELA 1 a seguir.

TABELA 1 – ÍNDICE DE HOFSTEDE

(continua)

PAÍS	DISTÂNCIA DO PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDADE	PRECAUÇÃO QUANTO À INSTABILIDADE
África do Sul	49	65	63	49
Alemanha*	35	67	66	65
Argentina	49	46	56	86
Austrália	36	90	61	51
Áustria	11	55	79	70
Bélgica	65	75	54	94
Brasil	69	38	49	76
Canadá	39	80	52	48
Chile	63	23	28	86
Cingapura	74	20	48	8
Colômbia	67	13	64	80
Coréia do Sul	60	18	39	85
Costa Rica	35	15	21	86
Dinamarca	48	74	16	23
El Salvador	66	19	40	94
Equador	78	8	63	67
Espanha	57	51	42	86
EUA	40	91	62	46
Filipinas	94	32	64	44
Finlândia	33	63	26	59
França	68	71	43	86
Grã-Bretanha	35	89	66	35
Grécia	60	35	57	112
Guatemala	95	6	37	101
Holanda	38	80	14	53
Hong Kong	68	25	57	29
Indonésia	78	14	46	48
Índia	77	48	56	40
Irã	58	41	43	59
Irlanda	28	70	68	35
Israel	13	54	47	81

PAÍS	DISTÂNCIA DO PODER	INDIVIDUALISMO	MASCULINIDADE	PRECAUÇÃO QUANTO À INSTABILIDADE
Itália	50	76	70	75
Jamaica	45	39	68	13
Japão	54	46	95	92
Malásia	104	26	50	36
México	81	30	69	82
Noruega	31	69	8	50
N. Zelândia	22	79	58	49
Paquistão	55	14	50	70
Panamá	95	11	44	86
Peru	64	16	42	87
Portugal	63	27	31	104
Suécia	31	71	5	29
Suíça	34	68	70	58
Tailândia	64	20	34	64
Taiwan	58	17	45	69
Turquia	66	37	45	85
Uruguai	61	36	38	100
Venezuela	81	12	73	76
Iugoslávia	76	27	21	88
Regiões:				
Leste Africano	64	27	41	52
Oeste Africano	77	20	46	54
Países Árabes	80	38	53	68

FONTE: Thomas e Inkson (2006).

NOTA: \* República Federativa

Thomas e Inkson (2006) definem os índices usados na TABELA 1 da seguinte forma: Distância do poder representa a tolerância que as pessoas têm em relação à desigualdade entre classes sociais e entre o poder de um superior hierárquico dentro da empresa e elas mesmas, ou ainda a tolerância em relação a um comportamento autocrático de um chefe, quanto mais alto o valor maior a tolerância.

A precaução quanto à instabilidade representa a necessidade de implantar procedimentos formais, como leis e normas, para nortear as ações e gerar estabilidade no ambiente de negócios, quanto mais alto o valor maior a necessidade de formalização.

O índice de masculinidade indica o equilíbrio entre as metas chamadas de “masculinas”, relacionadas com ambição e conquista e as metas chamadas de “femininas”, relacionadas com a harmonia das relações interpessoais, quanto mais alto o valor mais a cultura estará voltada para as metas “masculinas”.

Já o individualismo ganha uma distinção importante, uma vez que dentro de uma cultura pode haver tanto a dimensão individualista quanto a coletivista, sem serem necessariamente exclusivas.

Segundo Triandis (2018) o individualismo e o coletivismo são construtos muito poderosos, mas é preciso cuidado com suas definições para não levar a uma má utilização. Não se deve confundir o individualismo com atitudes como o egoísmo e o isolamento, muito menos o coletivismo com o comunismo ou socialismo. Ambos os conceitos estão ligados às formas de relacionamentos sociais e a participação em grupos.

Triandis (2018) segue explicando que o coletivismo pode ser definido inicialmente como um padrão social que consiste em indivíduos estreitamente ligados que se consideram partes de um ou mais coletivos, como família, colegas de trabalho, cidadãos do mesmo estado ou nação etc. São motivados principalmente pelas normas e deveres impostos por esses coletivos, priorizam as metas desses coletivos até mesmo em relação às suas próprias metas pessoais e procuram reforçar seu vínculo com os membros desses coletivos. Enquanto o individualismo é um padrão social que consiste em indivíduos com vínculos mais fracos com esses coletivos e os quais se consideram independentes, e analisam de forma racional as vantagens e desvantagens de se associar com outras pessoas ou grupos, são motivados principalmente por suas próprias preferências, necessidades, direitos e contratos que estabeleceram com outras pessoas e priorizam seus objetivos pessoais em detrimento dos objetivos dos outros.

Thomas e Inkson (2006) reforçam que, apesar de os individualistas se relacionarem com um número maior de grupos de forma menos profunda e os coletivistas terem laços mais fortes com uma quantidade menor de grupos, ambos os conceitos são baseados no relacionamento de grupo.

A forma como os relacionamentos de grupo é vista, mais individualista ou mais coletivista, em geral, é definida pela cultura do país. Os indivíduos de todas as culturas instintivamente separam as pessoas que conhecem classificando-as como de dentro

do grupo ou de fora do grupo. Em alguns países o individualismo tem mais peso na cultura, logo, o contato com pessoas de outras culturas tende a ser mais racional e focado nas vantagens que se pode obter. Em outros países o coletivismo tem mais peso e os indivíduos costumam ter vínculos familiares mais fortes, que conseqüentemente os levam a tomar decisões ponderadas pelo bem coletivo.

Mais importante do que como cada pessoa enxerga as pessoas de outra cultura é como ela se percebe e como se descreve através da própria cultura. Ao perceber como a perspectiva da própria cultura faz cada indivíduo discriminar grupos de culturas diferentes em favor de grupos da sua própria cultura é possível perceber o preconceito que dificulta o contato transcultural (THOMAS e INKSON, 2006).

O conhecimento sobre a cultura e como os comportamentos são moldados por ela é o primeiro passo para desenvolver a inteligência cultural. Ao participar do mercado internacional ou tomar a decisão de mover sua produção para um país que ofereça vantagens em relação a custos com mão de obra e insumos, a empresa deve entender que a cultura não é um conjunto aleatório de costumes e condutas. Mas o resultado de experiências, expectativas, atitudes e os comportamentos correspondentes, que melhor se adaptam às situações e que são passados adiante por gerações. A inteligência cultural liga esses aspectos a elementos como atenção às diferenças e as habilidades de adaptação.

### 3 INTELIGÊNCIA CULTURAL

O estudo da inteligência cultural derivou dos estudos sobre inteligência, também conhecida como QI, e as inteligências emocional, social e prática. Devido à percepção de que essas inteligências não explicavam as interações entre as culturas, principalmente no ambiente de negócios (LIVERMORE, 2015).

Ackerman (1996) argumenta que a inteligência humana não pode ser limitada à cognição, muitos problemas são resolvidos por meio do uso adequado do relacionamento e não pura e simplesmente pelo uso da inteligência lógica. Assim, o estudo da inteligência ganhou novos campos, sendo a inteligência cultural aquele dedicado a entender como são resolvidos conflitos culturais.

Porém, a inteligência cultural é frequentemente confundida com a comparação das diferenças entre duas ou mais culturas. Em geral, discute-se curiosidades acerca de uma cultura e de forma despretensiosa cada indivíduo acaba por acreditar que ao internalizar tal curiosidade e adaptar seu comportamento, de forma a não causar constrangimentos, estará utilizando a inteligência cultural.

De fato, tal comportamento habitualmente ajuda a evitar situações embaraçosas ou, pelo menos, a passar por elas com menos resistência e estranhamento. Porém, simplesmente conhecer as curiosidades e as diferenças entre duas culturas não capacita uma pessoa para negociar ou agir como uma ponte entre ambas. É justamente a partir dessa situação que surge o questionamento de Livermore (2015, p. 42) “Por que algumas pessoas e organizações conseguem participar e sair de diversas culturas com facilidade e eficiência, e outras, não?”.

Entre os primeiros autores a proporem o conceito de inteligência cultural, Ang e Dyne (2015) a descrevem como um construto composto por quatro fatores, cognição, metacognição, motivação e comportamento. O fator cognitivo refere-se à inteligência lógica, trata do conhecimento que se pode adquirir sobre as práticas, normas e costumes de uma cultura. Envolve o conhecimento de valores culturais e religiosos, além da compreensão do sistema jurídico, econômico e social. Nessa etapa o indivíduo é capaz de perceber as diferenças entre as culturas.

Na sequência, o fator metacognitivo descreve como o indivíduo percebe o novo ambiente cultural através de seus processos mentais, planejando e analisando os comportamentos dentro de determinadas normas culturais, questionando suas suposições e realizando ajustamentos durante esse processo, essa dimensão da

inteligência cultural permite ao indivíduo se adaptar estrategicamente à situação cultural em que se encontra.

O fator motivacional está relacionado à disposição de interagir em situações caracterizadas pela interação transcultural, permitindo-se descobrir e compreender as diferenças culturais.

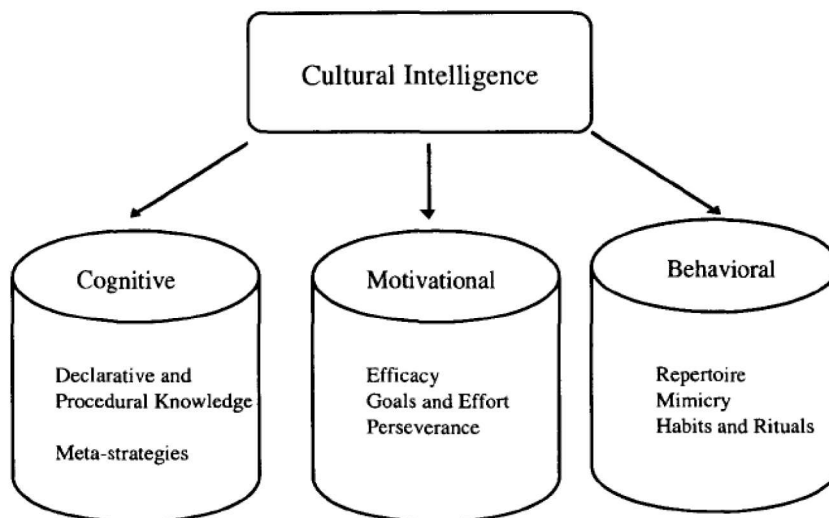
Finalmente, o fator comportamental, para muitos o mais difícil por depender da participação ativa do indivíduo para se adaptar a cada situação cultural, envolve a capacidade de alterar o sotaque, utilizar linguagens corporais diferentes, alterar o tom da voz, utilizar expressões verbais características da cultura, entre outros.

Uma descrição sintética e didática das quatro habilidades da inteligência cultural:

Uma pessoa que sabe (cognição) como se relacionar com outras pessoas, mas não tem a menor vontade de fazer isso (motivação), não vai atuar de maneira socialmente inteligente. E uma pessoa que consegue analisar (metacognição) profundamente uma situação prática, mas não consegue resolvê-la na vida real (comportamento), não dispõe de muita inteligência prática. (LIVERMORE, 2015, p. 50).

Um dos precursores do estudo da inteligência cultural Earley (2002) apresenta as facetas ou dimensões deste construto divididas em apenas três, sendo que a dimensão metacognitiva está inserida na dimensão cognitiva, como na FIGURA 2, a seguir.

FIGURA 2 – FACETAS DA INTELIGÊNCIA CULTURAL



Fonte: Earley (2002, p. 274).

Earley e Mosakowski (2004) apontam que a inteligência cultural começa onde a inteligência emocional termina, portanto, estão relacionadas. Da mesma forma que uma pessoa com uma grande inteligência emocional percebe com facilidade quais emoções são comuns a todos os humanos e quais são particulares de cada indivíduo, alguém com uma grande inteligência cultural pode compreender e até mesmo instigar comportamentos em outras pessoas, para identificar aqueles que seriam comuns a vários grupos, aqueles particulares a um determinado grupo e aqueles que são anormais ou inusitados, que talvez não voltem a se repetir.

A inteligência cultural exige o aprofundamento em uma cultura muitas vezes completamente diferente daquela encontrada no país de origem de um indivíduo. Esse aprofundamento é o que permite enxergar além dos estereótipos e realmente compreender os motivos pelos quais uma pessoa de outro país age de tal maneira.

Petriglieri (2016) afirma que o exercício de entender e tolerar as diferenças é o que nos faz perceber que pessoas diferentes de nós são tão humanas quanto nós, e assim substituir a desconfiança e o preconceito por curiosidade e compaixão.

Pode-se depreender da ideia de Petriglieri (2016) um dos princípios fundamentais da inteligência cultural, o fato de que ela pode ser desenvolvida como uma habilidade, e não está diretamente ligada à personalidade. Além disso, ela é mais do que apenas aprender curiosidades culturais e de comportamento, é preciso compreender a raiz cultural para poder contextualizar os hábitos e as regras de etiqueta das pessoas com as quais se está interagindo ou negociando.

Sendo a inteligência cultural uma habilidade, questiona-se a possibilidade de medi-la, (LIVERMORE, 2015 apud ANG et al ,2007<sup>4</sup>) aponta que este estudo foi realizado através da Escala de Inteligência Cultural e atingiu um grau de confiabilidade de 70% como indicador da capacidade de adaptação transcultural, assim, passou a ser utilizado por gerentes e líderes do setor privado, do setor público, em universidades e em instituições filantrópicas.

O ambiente de trabalho e de negócios já se tornou intercultural em grande parte das empresas. Mesmo naquelas que atuam apenas no mercado doméstico, é possível encontrar pessoas que seguem preceitos de várias culturas ao mesmo

---

<sup>4</sup> Ang, S., Van Dyne L., Koh C., Ng K. Y., Templer K. J., Tay C., e Chandrasekar N. A., "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review* 3 (2007), p. 335-71.

tempo, seja porque estudou em outro país ou porque, pelo menos, um de seus pais é de outra nacionalidade.

De acordo com Thomas e Inkson (2006) as mudanças decorrentes da globalização trouxeram o relacionamento intercultural para o dia a dia dos negócios globais. Seja viajando de um continente a outro, conversando por telefone ou trocando e-mails estamos constantemente em contato com pessoas de diferentes origens.

Apesar disso Thomas e Inkson (2006) afirmam que, embora, estejamos superando com certa facilidade as barreiras burocráticas para cruzar fronteiras, viajar, migrar, trocar informações ou negociar, não podemos dizer o mesmo sobre as barreiras culturais. Enquanto os elementos políticos, jurídicos e econômicos podem ser analisados e alterados no decorrer dos processos de negociação, a cultura é algo intangível, que exige muito mais esforço para ser compreendida e por essa razão acaba sendo negligenciada.

Earley e Mosakowski (2004) apresentam um formulário, reproduzido no 67, para que cada pessoa possa avaliar sua inteligência cultural, com base nas facetas cognitiva (incluindo metacognitiva), comportamental e motivacional, identificando seus pontos fortes e suas fraquezas. Explicam ainda que a maioria das pessoas se encaixam em pelo menos um dos perfis a seguir:

- O Provinciano – consegue ser muito eficaz ao trabalhar com pessoas de formações semelhantes à sua, apresentando excelentes habilidades interpessoais, mas ao se inserir em um ambiente diferente demonstra muita dificuldade para se adaptar.
- O Analista – decifra regras, costumes e expectativas de uma cultura de forma metódica, com estratégias de aprendizagem elaboradas. Percebe rapidamente que está em um ambiente de trabalho com padrões diferentes, gradativamente, geralmente em etapas, procura a melhor forma de interagir.
- O Natural – confia na intuição ao invés de sistemas de aprendizagem. Observa o comportamento das pessoas de diversas origens culturais e procura entender suas necessidades e o que está acontecendo em determinado contexto. Não costuma ser influenciado pelas primeiras impressões.
- O Embaixador – é o tipo mais comum entre os gerentes de empresas multinacionais, mesmo não conhecendo muito bem a cultura na qual

está se inserindo seu comportamento transmite algum grau de certeza de que pertence a esse ambiente. A confiança é um elemento importante da sua inteligência cultural e está baseada na observação de outros gerentes que tiveram sucesso.

- O Mímico – tem um alto grau de controle sobre seu próprio comportamento, além de uma excelente percepção sobre o significado das pistas culturais que ele capta. É capaz de deixar tanto anfitriões quanto convidados à vontade, facilitando o desenvolvimento da confiança. O mimetismo não se refere à imitação, mas a correspondência entre a forma de agir dos envolvidos, por exemplo, manter a distância correta, fazer contato visual ou não, falar na mesma velocidade etc.
- O camaleão – possui os três componentes da inteligência cultural muito bem desenvolvidos, não geram nenhum dos ruídos que os estrangeiros normalmente provocam, por isso podem ser confundidos com nativos. Alguns são capazes de alcançar resultados que os próprios nativos não conseguem, pois consegue enxergar a situação com a visão de alguém de fora e agir com a habilidade de alguém de dentro.

Earley e Mosakowski (2004) ponderam que as características de cada indivíduo não se encaixam sempre perfeitamente aos perfis apresentados, ao invés disso, costumam ser híbridos de dois ou mais deles, sendo o mais comum entre os gerentes uma mistura do perfil embaixador com o perfil analista.

Kupka et al. (2009) apresentam uma ferramenta para aferir a motivação de candidatos para realizar missões internacionais chamada *Intercultural Communication Motivation Scale (ICMS)*. Apesar de ter um viés mais psicológico do que cultural essa ferramenta se refere a um ponto considerado muito importante também na teoria da inteligência cultural, a motivação. Pode-se destacar alguns componentes chave para a *Intercultural Communication Motivation (ICM)*, que estão relacionadas a duas das cinco grandes características da personalidade. A ansiedade e a confiança, relacionadas com estabilidade emocional, e a autoeficácia, relacionada com extroversão, conforme mostra o QUADRO 2 – COMPONENTES CHAVE PARA ICM E SUAS CARACTERÍSTICAS.

QUADRO 2 – COMPONENTES CHAVE PARA ICM E SUAS CARACTERÍSTICAS

ANSIEDADE	CONFIANÇA	AUTOEFICÁCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste antecipatório;</li> <li>• Grandes diferenças de identidade cultural causam incerteza e ansiedade;</li> <li>• Medo de ameaças à identidade, dano físico, imagem ou reputação ruim dentro e fora de grupos causa evasão de comunicação;</li> <li>• A curiosidade natural leva a atos de busca de informações para controle da ansiedade;</li> <li>• Gudykunst (2005)<sup>5</sup> Teoria da Gestão da Incerteza e Ansiedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas positivas de resultados gratificantes;</li> <li>• Motivação subconsciente, fator para interações e construção de relacionamento;</li> <li>• Impulsionado pela necessidade de aumentar previsibilidade e confiabilidade;</li> <li>• Processo Dinâmico, cíclico e recíproco;</li> <li>• Confiança mútua aumenta percepção de competência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença para atingir o nível de desempenho;</li> <li>• Filtro de avaliação para complexidade situacional, dificuldade e importância;</li> <li>• Situações escolhidas nas quais o sucesso pode ser previsto;</li> <li>• Afeta diretamente a execução do comportamento, energia de execução e persistência de execução;</li> <li>• Afeta o comportamento de estabelecimento de metas;</li> <li>• As experiências de vida influenciam a autoeficácia geral e contextual.</li> </ul>

Fonte: Kupka et al. (2009, p 724), tradução nossa.

Uma ansiedade mais baixa permite que os expatriados se envolvam em intercâmbios interculturais de maneira mais motivada e pode facilitar a criação de

<sup>5</sup> Gudykunst, W. B. (2005). An anxiety/uncertainty management (AUM) theory of effective communication: Making the mesh of the net finer. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication* (pp. 281–322). Thousand Oaks, CA: Sage.

relações de confiança e satisfação mútuas com os nativos da cultura anfitriã. Ademais, os indivíduos em relacionamentos confiantes se sentem mais seguros e podem se concentrar no resultado de suas interações - ou seja, eles podem se concentrar em suas intenções auto-eficazes no relacionamento.

Na outra ponta, a auto-eficácia determina e prediz a execução e perseverança do comportamento, baseia-se em experiências anteriores. Para ter sucesso em missões internacionais, os expatriados precisam demonstrar um alto nível de auto-eficácia intercultural, isto é, um alto grau de confiança e persistência para alcançar as metas desejadas em novos ambientes com padrões comunicativos desafiadores.

No que diz respeito à construção da inteligência cultural, Arora e Rohmetra (2015) avaliam certos desafios estão no caminho das organizações para a determinação das chamadas *megaskills* necessárias. Incorporar a inteligência cultural às habilidades de uma pessoa não é uma tarefa fácil, torna-se necessário estimular o desenvolvimento e o treinamento de habilidades enquanto pratica habilidades cognitivas e comportamentais relevantes para garantir o alinhamento para a construção de uma organização culturalmente inteligente e a busca de soluções culturalmente sinérgicas. Arora e Rohmetra (2015) ponderam que os seguintes desafios e megaskills precisam ser reconhecidos pelas organizações:

- **Entender a própria identidade cultural:** compreender como identifica a si mesmo e como identifica a outras pessoas no contexto cultural, além de como percebe os diferentes modos de vida.
- **Verificar as lentes culturais:** refletir sobre as semelhanças e dissimilaridades culturais e como a cultura molda comportamentos, atitudes e pensamentos.
- **Consciência Global:** olhar o mundo sob múltiplas e diversas perspectivas e experimentar situações transculturais.
- **Mudar as perspectivas:** se relacionar com outras culturas e observar as perspectivas de outras culturas.
- **Comunicação intercultural:** interagir com pessoas de origens culturais diferentes e trocar pontos de vista, opiniões, ideias, sentimentos e acumular conhecimentos a partir de encontros interculturais.

- **Gerenciar conflitos transculturais:** lidar de forma construtiva e eficiente com os conflitos culturais que surgem devido ao hiato existente entre indivíduos de diversas origens culturais.
- **Equipe multicultural:** trabalhar com pessoas de diferentes origens culturais para realizar tarefas da organização.
- **Lidar com o viés:** identificar áreas de viés dentro de si e nos outros e responder efetivamente ao viés.
- **Entender a dinâmica do poder:** compreender a relação que existe entre poder e cultura e identificar o impacto do poder na maneira como vemos o mundo e nos associamos a outros.

Livermore (2015) avalia que o estudo da inteligência cultural está apenas começando, muitas de suas implicações ainda não foram completamente exploradas. Além disso, as pesquisas até este momento estiveram muito mais focadas no indivíduo do que nos grupos ou nas empresas.

Livermore (2015) ainda esclarece alguns pontos nos quais a Inteligência cultural difere das demais abordagens interculturais. Em primeiro lugar a inteligência cultural é um metamodelo, ou seja, um conjunto de pressuposições e perguntas que guiam as pesquisas. Baseia-se em pesquisas e está estruturada de forma a abranger uma grande quantidade de materiais sobre as perspectivas interculturais.

Ademais, é a única abordagem sobre eficiência intercultural baseada nas teorias contemporâneas sobre inteligência. Suas dimensões ou facetas a definem como a forma específica de inteligência que permite que os profissionais operem em situações multiculturais.

O enfoque da inteligência cultural vai além da simples compreensão de outras culturas, procura compreender as dinâmicas sociais e psicológicas e as diferenças de valores, de comportamento e de crenças envolvidas no relacionamento intercultural.

Para isso, enfatiza a aprendizagem de habilidades ao invés de focar nas características da personalidade. Mesmo reconhecendo que uma pessoa introvertida poderá ter muito mais dificuldade para superar a barreira cultural, a inteligência cultural propõe habilidades que qualquer pessoa pode desenvolver através da educação, treinamento e experiência, algumas com mais facilidade e outras com menos.

Finalmente, a inteligência cultural pode ser utilizada a partir de qualquer cultura, desenvolvendo um repertório de habilidades, conhecimentos e comportamentos para lidar com as mais diversas situações interculturais.

### 3.1 A INTELIGÊNCIA CULTURAL COMO DETERMINANTE DO IDE

Muitos dos trabalhos dedicados ao estudo do IDE têm seu foco direcionado aos aspectos relacionados à produção, concorrência com a indústria local, eficiência administrativa etc. Em geral, assume-se que o sucesso das multinacionais ao competir com as empresas locais se deve às vantagens competitivas, como a diferenciação do produto, a economia de escala, o acesso à tecnologia ou o acesso ao capital financeiro.

Conforme Radael e Verdu (2018) analisam, poucos dos estudos voltados à investigação dos fatores influenciadores do IDE trabalharam com, pelo menos, uma dimensão dos valores culturais de Geert Hofstede. Em geral, os estudos tratam da localização e distância geográfica ou de como a experiência administrativa, logística ou financeira adquirida pela empresa interferem na decisão de internacionalização.

Nonnenberg e Mendonça (2005) apontam que o IDE determinado por práticas ou conhecimentos que compensem uma desvantagem inicial, ou levem a multinacional a estabelecer uma vantagem, em relação às empresas locais são parte importante da literatura sobre IDE. Logo, o estudo da inteligência cultural pode ser apresentado como um conhecimento capaz de auxiliar na determinação da viabilidade do um IDE.

Livermore (2015) argumenta que ajustes em poucas variáveis, como confiança, engajamento, influência, autenticidade e intenção positiva podem levar a mudanças relevantes nas empresas e torná-las mais responsivas em termos de inteligência cultural. Reconhecer o multiculturalismo nas organizações exige a identificação das variáveis-chave que podem ser ajustadas para construir uma organização culturalmente inteligente e facilitar o IDE.

**Confiança:** nas organizações culturalmente inteligentes, os gerentes tentam construir confiança entre pessoas com diferentes orientações de valor. A desconfiança que ocorre normalmente nas organizações devido a diferenças culturais pode ser gradualmente convertida em confiança se mais semelhanças forem percebidas.

**Engajamento:** reunir pessoas de diversas origens culturais aumenta totalmente a possibilidade de gerar inovação nos negócios e melhorar o engajamento em seu trabalho. Quando a resposta e a contribuição de cada membro de uma equipe provenientes de diversas origens culturais e oferecendo uma perspectiva diferente são incentivados, isso amplifica os níveis de produtividade dos gerentes, ao mesmo tempo em que aumenta a moral de que seu ponto de vista é respeitado.

**Influência:** organizações culturalmente inteligentes incentivam a inclusão de gerentes, particularmente eficazes no funcionamento entre culturas, em suas atividades. Esses gerentes têm a capacidade de influenciar todos os outros ao seu redor, sejam seus pares, subordinados, supervisores ou clientes, independentemente da origem cultural a que possam pertencer. Sua eficiência no gerenciamento de múltiplas culturas é destacada pelos gerentes para refletir sobre como as soluções culturalmente eficazes para as organizações podem ser usadas.

**Autenticidade:** organizações autênticas e culturalmente inteligentes utilizam sua própria identidade para criar um ambiente de diversidade. São as organizações em que um indivíduo pode criar seu próprio espaço cultural e é flexível o suficiente para se adaptar à orientação cultural dos outros. No lugar da visão antiga da organização em que um indivíduo precisa se adaptar à cultura já estabelecida.

**Intenção Positiva:** A intenção positiva é refletida por uma organização culturalmente inteligente por meio da criação de uma cultura positiva, no sentido de que gerentes e indivíduos estão comprometidos em assumir primeiro o melhor de cada situação.

Reis e Pinto (2015) destacam que uma empresa multinacional engajada em operar e competir internacionalmente, além de construir uma rede de atividades que adicionem valor, deve assegurar-se de que os seus gestores desenvolvam uma mentalidade global. Para que uma multinacional possa responder à demanda local tanto seus produtos quanto a interação dos gestores com seus subordinados e com a sociedade local, via publicidade por exemplo, devem ser adaptados à realidade local. Este movimento estratégico de uma multinacional comprometida com a competitividade e com recursos empenhados na forma de IDE deixa clara a importância da compreensão do ambiente de negócios e da cultura.

Reis e Pinto (2015) explicam ainda que é importante que empresas multinacionais desenvolvam uma mentalidade multicultural para que sejam capazes de identificar oportunidades de negócios em ambientes de negócios diferentes

daquele encontrado em seu país de origem. A inteligência cultural permite que sejam superados desafios em relação ao modelo organizacional e as práticas de gestão, que tendem a apresentar variações de uma cultura para outra, como a liderança transformacional, que tem mostrado uma relação positiva no exercício de atividades interculturais. Ismail et al. (2012) avaliaram esta relação e apontaram que os resultados mostram que as equipes com alta variedade e, portanto, maior possibilidade de criar oposição à liderança, possuindo inteligência cultural, poderiam ser mais eficazes na tendência dos gerentes de usar o método de liderança transformacional. Além disso, a inteligência cultural pode proporcionar um melhor alinhamento do perfil psicológico e comportamental dos profissionais, bem como dos valores da matriz e das filiais.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste trabalho buscou-se contextualizar os temas abordados no referencial teórico de forma a construir um caminho para a discussão central a respeito da relação entre a inteligência cultural, a mobilidade dos fatores de produção e o capital humano. Para que esse objetivo pudesse ser alcançado varias questões tangenciais a esses temas precisaram ser deixadas de lado ou foram tratadas apenas superficialmente, uma vez que a sua discussão mais aprofundada poderia levar o estudo a um campo diferente do esperado.

Sendo a inteligência cultural um tema multidisciplinar, que pode ser abordado do ponto de vista antropológico, da linguagem, do marketing, da administração e, principalmente, da psicologia, muitas de suas definições buscam referências em outras áreas de conhecimento que não a ciência econômica, o que não significa que o tema não possa ser estudado deste ponto de vista. É preciso lembrar que alguns dos principais objetivos da economia são o estudo da administração de recursos escassos, sua compatibilização com a demanda da sociedade, o resultado do trabalho social, entre outros. Estudo este, que num mundo cada vez mais globalizado, deve refletir acerca da necessidade do contato intercultural, na busca por recursos ou decorrente do próprio comércio, e das interferências que uma cultura pode causar na outra, como é possível notar, por exemplo, na cultura brasileira a influência da cultura americana sob a forma de eventos como a *Black Friday* e o *Halloween*.

Em se tratando de globalização, buscou-se examinar a necessidade de contato entre as diversas culturas do planeta, ainda que sem detalhar as etapas históricas deste processo, por se tratar de um tema bastante complexo. Porém, é importante ressaltar que existe um efeito resultante desse contato constante, que é o surgimento de uma cultura global. Essa nova cultura pode ter nuances que resultam de uma “dominação” de uma cultura sobre outra ou, o mais comum, que seja derivada do alinhamento entre duas ou mais culturas.

Outro ponto que pode ser considerado importante para a discussão do tema sob o ponto de vista econômico é a soberania de cada país e como o jogo político ou simplesmente os interesses do governo local podem afetar as negociações internacionais e as decisões de IDE das empresas. Apesar de não ser possível avaliar com precisão as consequências das mudanças de governo a cada eleição, tampouco a balança de poder entre as multinacionais e o governo, em geral, pode-se dizer que

o ideal mais libertário ou mais populista está contido na cultura local, bem como, a abordagem mais agressiva ou mais harmoniosa está contida na cultura de origem da empresa. Portanto, a inteligência cultural pode servir como um ponto de partida para o estudo destas questões.

Mesmo que as estratégias da empresa não estejam diretamente relacionadas às questões culturais, num cenário de alta competitividade é preciso que os profissionais, principalmente, os gestores sejam capazes de lidar com situações altamente complexas, percebendo as nuances culturais.

Estudar as premissas do conflito cultural antes que ele ocorra, ajustando os planos mentais, reconhecendo os sistemas legais e econômicos, reconhecendo as normas nas interações sociais, identificando crenças religiosas e a linguagem de outras culturas, o interesse das pessoas em interagir com diferentes culturas e, finalmente, adaptando comportamentos verbais e não verbais, pode contribuir para que os gerentes sejam mais eficazes no processo de internacionalização.

Nas organizações com alta variedade e complexidade cultural, a inteligência cultural ajuda os gerentes a se comprometerem com as diferentes qualidades e características culturais e de valor de seus funcionários. Portanto, a escolha, o treinamento e a avaliação dos profissionais podem ir além das habilidades técnicas e científicas, considerando também a capacidade de se comunicar de maneira eficiente, especialmente através das culturas. Ao contratar gerentes com alta inteligência cultural as multinacionais podem estar evitando o custo decorrente da indisposição cultural entre seus funcionários.

Apesar de a inteligência cultural ser um construto bastante recente do campo da psicologia os pesquisadores têm sugerido mais pesquisas para abordar tanto a medição quanto questões substantivas, que por sua vez podem transbordar de forma positiva para outros campos de conhecimento, como a economia.

A construção da inteligência cultural com base nas dimensões cognitiva, metacognitiva, motivacional e comportamental foi um dos maiores avanços das pesquisas nesse campo, pois através delas é possível demonstrar que qualquer pessoa pode aumentar sua própria inteligência cultural. Assim sendo, destaca-se a característica evolutiva da inteligência cultural.

Deve-se frisar que os processos de investimento em um mercado externo e de envio de um profissional em uma missão expatriada devem ser muito bem planejados, tanto do ponto de vista do profissional, que deverá se adaptar a uma

realidade diferente daquela que está habituado, quanto do ponto de vista da empresa, que deverá acompanhar o desempenho do profissional e trabalhar para que a competitividade internacional da empresa seja crescente. Apesar de ainda não estar claro o peso da inteligência cultural como determinante das decisões de IDE, pode-se dizer que a inteligência cultural está posicionada como um elemento importante para o desenvolvimento do comércio e das relações internacionais.

#### 4.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por se tratar de um construto ainda muito recente os estudos relacionados à inteligência cultural são relativamente escassos e similares. Muitos dos artigos dedicados ao assunto limitam-se a esclarecer as dimensões inicialmente propostas por Christopher Earley e Soon Ang. Assim com a relação entre inteligência cultural, inserção externa e mobilidade do capital humano, existe ainda um escopo de temas correlatos para refletir. Do ponto de vista da gestão empresarial, pode ser estudada a aplicação de variáveis relacionadas à inteligência cultural em várias outras indústrias que não estejam diretamente relacionadas ao comércio exterior, mas que empregam profissionais estrangeiros ou com experiências culturais variadas.

Ademais, conforme Arora e Rohmetra (2015b) apontam, a relação entre inteligência cultural e outras variáveis, como satisfação do cliente, lealdade do cliente, valor do cliente, qualidade do serviço, recuperação de falhas de serviço e variáveis organizacionais como lucratividade, produtividade, vantagem competitiva, aperfeiçoamento da imagem corporativa, retenção de clientes, participação de mercado, crescimento, aumento de receita e vendas, eficácia organizacional, entre outros, também podem ser estudadas em setores em que as organizações de serviços se deparam com clientes ou fornecedores de origens culturais diferentes, como a indústria da aviação, indústria do entretenimento, indústria da educação, indústria bancária, indústria da saúde, indústria de terceirização de processos de negócios ou qualquer outra empresa que possa lidar com clientes ou fornecedores internacionais.

No tocante às ciências sociais, a relação entre a inteligência cultural e a economia comportamental é um assunto que pode ser explorado, visto que ambos os tópicos procuram entender as motivações que levam os indivíduos a tomarem decisões e agirem de maneira muitas vezes inconsciente devido a crenças profundamente enraizadas em seu subconsciente.

## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, P. L. A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, v. 22, n. 2, p. 227–257, 1996.
- ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 1ª ed. São Paulo: SENAC, 1998.
- ALVES, C. L. B.; RIBEIRO, E. R. Globalização Produtiva: O Investimento Direto Estrangeiro para a Economia Brasileira nos Anos 90. *Pesquisa & Debate*, v. 14, p. 5–25, 2003.
- AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. *EconomiA*, v. 8, n. 2, p. 231–247, 2007.
- ANG, S.; DYNE, L. VAN. **Handbook of Cultural Intelligence**. New York: Routledge, 2015.
- ARAUJO, B. F. VON B.; NUNES, I. M. Inteligência Cultural, Adaptação Transcultural e Desempenho de Expatriados: um estudo por meio de Equações Estruturais. *EnANPAD*, p. 1–16, 2012.
- ARORA, P.; ROHMETRA, N. Culturally Intelligent Organizations: Towards Success in Global Business Wor. **Twelfth AIMS International Conference on Management**, p. 615–628, 2015a.
- ARORA, P.; ROHMETRA, N. Culturally Intelligent Organizations: Towards Success in Global Business World. **Twelfth AIMS International Conference on Management**, p. 615–628, 2015b.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BECK, U. **O que é globalização? Equívocos do globalismo: respostas à globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- BLACK, J. S. The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Managment International Review*, v. 30, n. 2, p. 119–134, 1990.
- CASTELLS, M. **A sociedade em Rede - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. 2ª ed. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.
- CLEGG, S. Theorizing “globalization” sociologically for management. *Gestão.Org.*, v. 1, p. 25, 2003.
- CORAZZA, G. Globalização Financeira: a utopia do mercado e a re-invenção da política. *Economia-Ensaio*, v. 19, p. 125–140, 2005.

COSTA, L. M. Negociação à brasileira. **GV-executivo**, v. 5, n. 4, p. 54–58, 2006.

CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A Mobilidade e a Gestão Intercultural nas Organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 105, 2012. Rio de Janeiro.

DAVENPORT, T. O. **O Capital Humano: O que é e por que as pessoas investem nele**. 1ª Edição ed. São Paulo: Nobel, 2001.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition**. 2ª ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

EAGLETON, T. **A Idéia de Cultura**. São Paulo: UNESP, 2005.

EARLEY, C. P. Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. **Research in Organizational Behavior**, v. 24, p. 271–199, 2002.

EARLEY, C. P.; MOSAKOWSKI, E. Cultural Intelligence: Cross-Cultural Management. **Harvard Business Review**, p. 139–153, 2004. Cambridge.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, M. E. DE. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 247–264, 2009.

GILPIN, R. **A economia política das relações internacionais**. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

GILPIN, R. **O desafio do capitalismo global**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. K. Estilos de negociação – a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciência e Opinião**, v. 2, n. 1/2, p. 143–165, 2005.

ISMAIL, A. M.; REZA, R.; MAHDI, S. Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 14, p. 252–261, 2012.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas nordestinas: proposição de um framework**. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M.; MELITZ, M. J. **Economia Internacional**. 10ª Edição ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2007.

KUPKA, B.; EVERETT, A. M.; ATKINS, S. G.; et al. The intercultural communication motivation scale: An instrument to assess motivational training needs of candidates for international assignments. **Human Resource Management**, v. 48, n. 5, p. 717–744, 2009.

LAM, L. W.; WHITE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 7, n. 2, p. 105–134, 1999.

LEE, L.-Y.; VAN VORST, D. The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan. **International Journal of Management**, v. 27, n. (3), p. 628–649, 2010.

LIVERMORE, D. **Vantagens da Inteligência Cultural**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

LUDOVICO, N. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACADAR, B. M. DE. Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente. **Indicadores Econômicos FEE**, 2008.

MEYRELLES FILHO, S. F.; JAYME JR., F. G.; LIBÂNIO, G. DE A. Mobilidade de capitais e crescimento econômico: elementos para uma síntese teórica. **Economia e Sociedade**, v. 18, 2009.

MILLER, E. Regional Location and International Work Experience as Correlates of the Job Satisfaction of Expatriate Managers. **Journal of Economics and Business**, v. 28, n. 2, p. 121–127, 1973.

MINERVINI, N. **O Exportador**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

NASCIMENTO, V. A. DO. **Globalização e Identidade: Questões de Fronteira. Monções**, v. 1, 2012.

NONNENBERG, M. J. B.; MENDONÇA, M. J. C. DE. Determinantes dos investimentos diretos externos em países em desenvolvimento. **Estudos Econômicos**, v. 35, n. 4, p. 631–655, 2005.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 309–317, 1996.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC**, v. 9, n. 4, p. 53–71, 2005.

PETRIGLIERI, G. In Defense of Cosmopolitanism. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/12/in-defense-of-cosmopolitanism>>. Acesso em: 27/8/2019.

PNUD. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2009**. Ultrapassar barreiras : Mobilidade e desenvolvimento humanos, 2009.

PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 5, n. 3, p. 43–59, 1987.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RADAEL, W. H.; VERDU, F. C. A distância cultural como fator influenciador no IDE: uma revisão sistemática. **Revista de Administração da UEG**, v. 9, n. 3, p. 42–58, 2018.

REIS, G. G.; PINTO, C. F. MENTALIDADE GLOBAL E A ATUAÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS: AS EMPRESAS BRASILEIRAS ESTÃO PREPARADAS? In: C. P. de Moura; M. A. Ferrari (Orgs.); **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. p.326, 2015. Porto Alegre: EDIPUCRS.

RÍOS, A. S. **Negociação e teoria dos jogos**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

SMITH, A. **Uma Investigação Sobre a Natureza e Causas da Riqueza das Nações**. 6ª Edição ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1986.

THOMAS, D. C.; INKSON, K. **Inteligência Cultural: Instrumentos para negócios globais**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. New York: Routledge, 2018.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190–207, 1966.

VIANA, G.; LIMA, J. F. Capital humano e crescimento econômico. **Interações**, v. 11, n. 2, p. 137–148, 2010.

WILLIAMSON, J. **Economia Aberta e a Economia Mundial; um texto de economia internacional**. 8ª Edição ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

WOLFFENBÜTTEL, A.; GIAMBIAGI, F.; SILVA, R. M.; MATA, D.; PINHEIRO, M. M. S. Desafios do desenvolvimento. **IPEA**, p. 1–66, maio 2006. Brasília.

## ANEXO 1 – DIAGNOSTICANDO SUA INTELIGÊNCIA CULTURAL

Classifique até que ponto você concorda com cada afirmação, usando a escala:

1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = neutro, 4 = concordo, 5 = concordo totalmente.

	_____	Antes de interagir com pessoas de uma nova cultura, pergunto-me o que espero alcançar.
	_____	Se encontro algo inesperado ao trabalhar em uma nova cultura, uso essa experiência para descobrir novas maneiras de abordar outras culturas no futuro.
	_____	Eu planejo como vou me relacionar com pessoas de uma cultura diferente antes de conhecê-las.
	_____	Quando entro em uma nova situação cultural, posso sentir imediatamente se algo está indo bem ou se algo está errado.
<b>Total</b>	_____	÷ 4 = _____ Cognitivo QC (Quociente Cultural)

	_____	É fácil mudar minha linguagem corporal (por exemplo, contato visual ou postura) para atender pessoas de uma cultura diferente.
	_____	Posso alterar minha expressão quando um encontro cultural exige.
	_____	Modifico meu estilo de fala (por exemplo, sotaque ou tom) para me adequar a pessoas de uma cultura diferente.
	_____	Eu mudo facilmente a maneira como ajo quando um encontro transcultural parece exigir isso.
<b>Total</b>	_____	÷ 4 = _____ Físico / Comportamental QC

	_____	Tenho confiança de que posso lidar bem com pessoas de uma cultura diferente.
--	-------	--

\_\_\_\_\_ Estou certo de que posso fazer amizade com pessoas cujas origens culturais são diferentes das minhas.

\_\_\_\_\_ Posso me adaptar ao estilo de vida de uma cultura diferente com relativa facilidade.

\_\_\_\_\_ Estou confiante de que posso lidar com uma situação cultural desconhecida.

Total \_\_\_\_\_  $\div 4 =$  \_\_\_\_\_ Emocional / Motivacional QC

Fonte: Earley, P. C. and Mosakowski, E. (2004, October) Cultural Intelligence. Harvard Business Review, 139–146. Tradução nossa.