

# ICIEMC 2020

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behaviour, November 12-13, 2020, Aveiro, Portugal

## Internacionalização de PME: o papel da diversidade, da distância e da inteligência cultural

Marina Rocha <sup>1</sup> & Susana Marques <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Línguas e Cultura da Universidade de Aveiro (UA), [marinadrocha@ua.pt](mailto:marinadrocha@ua.pt)

<sup>2</sup> Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA), [susana.vasconcelos@ua.pt](mailto:susana.vasconcelos@ua.pt)

---

### Resumo

No mundo atual, extremamente competitivo, globalizado e tecnológico, as Pequenas e Médias Empresas (PME) deixaram de ser apenas atores regionais e locais para, efetivamente, passarem a partilhar o espaço competitivo com as multinacionais (Dabic *et al*, 2019). No contexto do processo de internacionalização das PME, uma das áreas ainda pouco estudadas tem a ver com a relação entre cultura e internacionalização, nomeadamente no que toca ao capital humano, gestão de talento e à forma como a cultura nacional molda e afeta a motivação, o mind set e a ambição dos gestores (Dabic *et al*, 2019). Através de uma abordagem teórica, pretende-se explorar esta temática partindo da literatura sobre a importância da diversidade étnica e competência cultural dos gestores (Muzychenko, 2008; Pauluzzo, 2010; Schreier *et al*, 2016), inteligência cultural (Ang *et al*, 2006, 2007; Fakhrelding, 2018), estudos interculturais e a influência da diversidade cultural na forma como organizações, empresas e pessoas interagem (Pauluzzo & Shen, 2018). Complementarmente, analisa-se a literatura sobre os efeitos da distância cultural nas decisões estratégicas, ao longo de todo o processo de internacionalização (Beugelsdijk *et al*, 2018).

**Palavras-chave:** Internacionalização, PME, distância cultural, diversidade cultural, inteligência cultural, capital humano.

---

### Abstract

In today's highly competitive, globalised, and technologically advanced world, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are no longer merely regional or local players; they now actively share the competitive space with multinational corporations (Dabic *et al*, 2019). Within the context of SME internationalisation, one of the underexplored areas concerns the relationship between culture and internationalisation—particularly in regard to human capital, talent management, and the ways in which national culture shapes and influences managers' motivation, mindset, and ambition (Dabic *et al*, 2019). This theoretical paper seeks to explore this theme by drawing on the literature addressing the importance of ethnic diversity and cultural competence among managers (Muzychenko, 2008; Pauluzzo, 2010; Schreier *et al*, 2016), cultural intelligence (Ang *et al*, 2006, 2007; Fakhreldin, 2018), intercultural studies, and the influence of cultural diversity on how organisations, companies, and individuals interact (Pauluzzo & Shen, 2018). In addition, the paper reviews the literature on the effects of cultural distance on strategic decision-making throughout the internationalisation process (Beugelsdijk *et al*, 2018).

**Keywords:** Internationalisation, SMEs, cultural distance, cultural diversity, cultural intelligence, human capital

---

# ICIEMC 2020

---

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente num mundo globalizado, em que a troca de informação se encontra facilitada. Contudo, a diversidade cultural existente pode tornar-se igualmente num desafio (Ang *et al*, 2007). De facto, a globalização não resulta unicamente em fluxos económicos, mas numa interação entre culturas de diferentes países e entre as instituições que deles fazem parte (Cuypers *et al*, 2018). Nas últimas décadas a internacionalização de empresas tem vindo a ganhar terreno, ao ponto que muitas delas já são criadas com esse intuito (Kamakura *et al*, 2012). As empresas vêm-se forçadas a adaptarem-se e a adequarem-se a este novo mundo em constante mudança (Pauluzzo, 2010).

As Pequenas e Médias Empresas (PME), que segundo a definição europeia consistem em empresas com menos de 250 empregados e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um balanço total inferior a 43 milhões de euros (Pickernell *et al*, 2016) seguem assim os mesmos passos em direção à internacionalização, o que contribui para o impulsionamento da economia (Kamakura *et al*, 2012). Estima-se que 95% das empresas existentes são, de facto, PME, pelo que o seu impacto a nível global não deve ser negligenciado (Dana *et al*, 2019).

Para que uma empresa obtenha sucesso aquando da internacionalização é importante que tenha em consideração os principais obstáculos que poderão surgir, nomeadamente a distância cultural e a diversidade cultural (DC), que podem dificultar a comunicação e a negociação entre empresas (Ang *et al*, 2007). Assim, as PME não devem subestimar a forma como o processo de internacionalização é gerido. Isto porque, tratando-se de uma decisão estratégica importante para a empresa, esta pode determinar o seu crescimento e evolução no mercado. É, portanto, de extrema importância examinar de forma crítica os motivos e a forma como a empresa pretende penetrar nos novos mercados externos (Baldegger, 2016). Para evitar o fracasso e minimizar os riscos, as PME devem utilizar todos os recursos disponíveis para se adaptarem à cultura do mercado onde se pretendem inserir (Pauluzzo, 2010). Tendo em conta que apresentam menos recursos e menos conexões com o estrangeiro, comparativamente às empresas multinacionais, as PME têm de tirar melhor proveito do recurso mais importante à disposição, o capital humano (Baldegger, 2016).

Este é, sem dúvida, um dos recursos mais importantes de que as empresas disponibilizam. A identificação e a exploração de oportunidades internacionais, bem como a tomada de decisões estratégicas, estão ao cargo dos gestores, e deles depende o sucesso de tais escolhas (Buzavaite & Korsakiene, 2019). Vários estudos analisaram as qualidades mais importantes que os gestores e os restantes trabalhadores das empresas devem possuir de modo a serem mais produtivos e eficazes no processo de internacionalização.

Desta forma, e tendo em conta que se trata de uma problemática atual, esta revisão da literatura tem como objetivo analisar a relação entre a DC, a distância cultural e a inteligência cultural (IC) no processo de internacionalização das empresas. Especificamente, pretende-se analisar o impacto destes fatores nas PME, assim como a importância que o capital humano detém no processo de internacionalização.

## 2. DIVERSIDADE CULTURAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de se tratar de conceitos distintos, a DC e a internacionalização estão intimamente relacionadas entre si. A DC consiste nas diferenças entre a cultura de dois países, com base num parâmetro cultural específico. Durante o processo de internacionalização, a DC é percebida pelas empresas, quando estas se vêm envolvidas em normas, hábitos e costumes heterogéneos e distintos (Jong & Houten, 2014). A internacionalização pode ser entendida como o envolvimento de uma empresa em operações internacionais, isto é, a atividade de uma empresa em países estrangeiros, seja de forma direta ou indireta, implicando assim uma diversidade geográfica (Jong & Houten, 2014).

Considerado um processo comportamental, a internacionalização inicia-se geralmente com a expansão da empresa para mercados geograficamente próximos, seguindo posteriormente para mercados caracterizados por uma proximidade psicológica (Ribau *et al*, 2018). Isto ocorre porque, quando uma empresa decide explorar mercados estrangeiros, geralmente obtém resultados mais profícuos e menos custos ao optar por países cuja cultura não difira demasiado da própria, e que muitas vezes está associado à distância geográfica (Jong & Houten,

# ICIEMC 2020

---

2014). Dessa forma, é fundamental que a empresa adquira sensibilidade cultural, o que implica um grande conhecimento da cultura do país para o qual pretende expandir o seu negócio (Pauluzzo, 2010).

Segundo Kamakura et al (2012) a internacionalização de uma empresa pode ser dividida em quatro estados: doméstico, exportador precoce, avançado e global. Com o passar do tempo e com a aquisição de experiência, assim como de um maior conhecimento das diferenças culturais existentes entre países, as empresas vão evoluindo e progredindo ao longo das fases de internacionalização, melhorando a sua performance (Pauluzzo, 2010; Kamakura et al, 2012; Baldegger, 2016). Na tabela 1 estão elencados os artigos que analisaram o impacto da diversidade cultural e da internacionalização e que foram utilizados na elaboração desta revisão.

### **3. A DIVERSIDADE CULTURAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Comparativamente às multinacionais, as PME apresentam maiores limitações a nível de capital, de características operacionais, de gestão, e de recursos. Dessa forma, estes não devem ser desperdiçados, mas sim bem geridos e investidos (Zhang et al, 2012; Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Baldegger, 2016; Pauluzzo & Shen, 2018). Geralmente geridas apenas por uma pessoa, as PME apresentam uma estrutura simples, com um baixo nível de especialização, o que as torna flexíveis e adaptáveis. Contudo, não tendo perfil para implementar uma estratégia de liderança pelos custos, têm de se focar sobretudo no mercado e nas oportunidades que este oferece (Zhang et al, 2012; Pauluzzo & Shen, 2018).

Quer as PME optem pela internacionalização como uma forma reativa, ou através de uma atitude proativa, é fundamental que estas conheçam bem o país de destino, o seu mercado e parceiros e que mantenham sempre uma margem de lucro mínima. A aposta em recursos humanos com o perfil e competências adequadas é uma das melhores estratégias à qual as PME podem recorrer, de modo a manterem o passo com os concorrentes de maiores dimensões (Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Baldegger, 2016; Pauluzzo & Shen, 2018).

De facto, o capital humano é um fator-chave essencial para a internacionalização de PME, uma vez que o sucesso e a progressão das empresas depende, igualmente da tecnologia, da inovação e das relações administrativas além-fronteiras, mas sobretudo da performance e preparação de todo o pessoal envolvido no processo (Kamakura et al, 2012; Pickernell et al, 2016; Buzavaite & Korsakiene, 2019).

Contudo, um grupo de trabalhadores pouco qualificados, com falta de experiência e compromisso, que não consigam desenvolver parcerias relevantes, e que careçam de conhecimento e informação acerca dos mercados estrangeiros, obstaculizam a internacionalização da empresa (Pauluzzo & Shen, 2018). A gestão do conhecimento dos valores culturais, princípios e crenças de outros países, assim como os processos de aprendizagem dos recursos humanos são fatores importantes para obter vantagem competitiva a longo termo e sucesso na internacionalização, portanto é fundamental explorar estas características (Ruzzier et al, 2007; Pauluzzo, 2010; Buzavaite & Korsakiene, 2019; Dabic et al, 2019).

Assim, a implementação de um treino cultural e de adaptação, permite aumentar a motivação e a performance dos trabalhadores, beneficiando toda a empresa (Pauluzzo, 2010). A recolocação de trabalhadores no estrangeiro fomenta o desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas capacidades linguísticas, criando uma ponte entre a transferência de conhecimento externo e interorganizacional entre as PME e o mercado internacional (Purhonen, 2012; Foreman-Peck & Zhou, 2015; Dabic et al, 2019).

O treino dos gestores é igualmente importante, para que estes desenvolvam as suas competências interculturais, de modo a identificarem com sucesso as oportunidades internacionais de negócio, e decidir quais os países onde será mais profícuo investir, com base no nível de diversificação cultural da empresa (Ruzzier et al, 2007; Muzychenko, 2008; Jong & Houten, 2014).

Para isso, este deve ser dotado de um espírito empreendedor, ser capaz de inovar e ser dotado de um bom poder de liderança, desenvolvidos graças à aquisição de experiência (Ruzzier et al, 2007; Zhang et al, 2012; Baldegger, 2016; Pickernell et al, 2016).

# ICIEMC 2020

## 4. DISTÂNCIA CULTURAL

A internacionalização é um processo complexo, que exige grande preparação por parte das empresas, visto que pressupõe o contacto com novas culturas e, conseqüentemente, novas realidades (Beugelsdijk et al, 2017; Cuypers et al, 2018). O termo cultura, demasiado abstrato, tornou-se um desafio para os estudiosos, que se viram perante um conceito difícil de medir e de quantificar (Shenkar, 2001).

Para facilitar a análise das conseqüências de um investimento além-fronteiras, começou a aplicar-se o conceito de distância, rapidamente associado a várias vertentes: geográfica, económica, administrativa, institucional, linguística e cultural (Beugelsdijk et al, 2017). Tratando-se do conceito associado à distância mais amplamente utilizado, a distância cultural é tida como a diferença de valores culturais entre dois países. Outro termo frequente na literatura é o de distância psíquica. É definida como o conjunto de fatores, nomeadamente a língua, a cultura, o sistema político, o nível de educação e o nível de desenvolvimento da indústria, que afetam a troca de informação entre a empresa e o novo mercado internacional (Ojala & Tyrvaïnen, 2009; Cuypers et al, 2018).

A distância cultural e a distância psíquica, apesar de serem conceitos diferentes, estão intimamente relacionados. Devido à sua semelhança e proximidade, os dois conceitos são muitas vezes confundidos entre si e por vezes considerados um só, apesar de alguns autores defenderem que se tratam, de facto, de duas noções distintas (Beugelsdijk et al, 2017; Cuypers et al, 2018). Na tabela 2 podem ser consultados os artigos que abordaram o tema da distância cultural e que foram incluídos neste trabalho.

**Tabela 1 – Estudos sobre a relação entre a diversidade cultural e a internacionalização.**

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Baldegger (2016)</b>	Qualitativo – relatório	609 PME suíças	<ul style="list-style-type: none"><li>- A experiência em internacionalização aumenta consideravelmente a performance das empresas.</li><li>- Novas potenciais oportunidades de negócio associadas a um elevado poder de compra criam um incentivo para a internacionalização.</li><li>- Um bom gestor é de vital importância para obter sucesso na internacionalização (com grande cultura de inovação e bom poder de liderança).</li><li>- Para as PME que, face às multinacionais, se vêm mais limitadas a nível de recursos, devem aprender a geri-los da melhor maneira, a conhecer bem o país de destino, o seu mercado e parceiros e a manter uma margem de lucro mínima.</li></ul>
<b>Buzavaite &amp; Korsakiene (2019)</b>	Revisão sistemática da literatura	N.a	<ul style="list-style-type: none"><li>- O capital humano é um fator-chave essencial para a internacionalização.</li><li>- A educação, a experiência de trabalho e habilidades do capital humano necessitam de ser tidos em conta e investigados.</li><li>- As diferenças culturais entre países influenciam o comportamento de internacionalização de PME.</li></ul>
<b>Dabic et al (2019)</b>	Revisão bibliométrica e sistemática	N.a	<ul style="list-style-type: none"><li>- A gestão do conhecimento e os processos de aprendizagem são fatores importantes para obter vantagem competitiva a longo termo e sucesso na internacionalização.</li><li>- As PME necessitam de transferência de conhecimento externo e conhecimento interorganizacional – recolocar os trabalhadores no estrangeiro.</li></ul>
<b>Jong &amp; Houten (2014)</b>	Revisão da literatura	N.a	<ul style="list-style-type: none"><li>- O impacto do grau de internacionalização na performance é positivo para multinacionais que operam em países culturalmente semelhantes e negativo para multinacionais que operam em países culturalmente muito distintos.</li><li>- Os gestores devem pensar cuidadosamente em que países entrar, tendo em conta o nível de diversificação cultural da empresa.</li><li>- Os custos de internacionalização superam os benefícios quando a diversidade cultural é muito elevada.</li></ul>
<b>Kamakura et al (2012)</b>	Revisão da literatura	N.a	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existem 4 estados de internacionalização: doméstico, early exporter, avançado e global.</li><li>- O capital humano, a tecnologia e as ligações administrativas além-fronteiras são considerados fatores-chave para a evolução pelos 4 estados de internacionalização da empresa.</li></ul>
<b>Muzychenko (2008)</b>	Estudo teórico	N.a	<ul style="list-style-type: none"><li>- Treinar os gestores é importante para que estes desenvolvam as suas competências interculturais, de modo a identificarem com sucesso as oportunidades internacionais de negócio.</li></ul>

# ICIEMC 2020

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Pauluzzo (2010)</b>	Estudo quantitativo	149 executivos de PME italianas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O grau de conhecimento de um ambiente cultural tem uma relação direta com as práticas e estratégias dos RH.</li> <li>- Um melhor conhecimento dos valores culturais, princípios e crenças dos chineses permite uma melhor compreensão dos seus comportamentos e atitudes permite que a empresa obtenha melhores resultados em termos de gestão dos RH.</li> <li>- A implementação de um treino cultural e de adaptação entre instituições pode ser benéfico para as empresas italianas. Estas devem possuir sensibilidade cultural ao planear técnicas de avaliação e controlo na China, de modo a aumentar a motivação dos RH locais e obter níveis de performance dos RH mais satisfatórias.</li> </ul>
<b>Pauluzzo &amp; Shen (2018)</b>	Revisão da literatura	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As PME diferem das multinacionais não apenas em termos de tamanho e limitações financeiras, mas também a nível de características operacionais e de gestão.</li> <li>- As PME geralmente são geridas apenas por uma pessoa; apresentam uma estrutura simples, com um baixo nível de especialização, o que as torna flexíveis e adaptáveis; não se podem focar em liderança pelos custos, mas sim em estratégias focadas no mercado; apresentam recursos financeiros limitados.</li> <li>- As PME vêem-se confrontadas com vários obstáculos à internacionalização: recursos financeiros e físicos limitados, falta de conhecimento e de capacidades de gestão adequados (atitudes, falta de experiência, tempo de gestão limitado, compromisso e problemas de parcerias), falta de conhecimento e informação acerca dos mercados estrangeiros.</li> </ul>
<b>Pickernell et al (2016)</b>	Estudo qualitativo e quantitativo	4838 respostas da UK federation of small businesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O setor da indústria, a idade e as características do gestor das PME (idade, educação e experiência prévia), assim como os recursos disponíveis (capital humano, tecnologia e propriedade intelectual) são determinantes para a exportação de PME.</li> <li>- A inovação está positivamente ligada à exportação; o crescimento não.</li> <li>- O uso de tecnologia sofisticada (websites, e-commerce...) promovem a exportação.</li> </ul>
<b>Ribau et al (2018)</b>	Revisão da literatura	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A internacionalização é considerada um processo comportamental que se inicia geralmente com a expansão para mercados geograficamente próximos, seguindo para mercados caracterizados por uma proximidade psicológica.</li> </ul>
<b>Ruzzier et al (2007)</b>	Estudo quantitativo – modelo estrutural	161 empresas eslovenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A orientação internacional e a perceção do risco ambiental preveem a internacionalização; as capacidades de negócio internacional e o know-how de gestão não.</li> <li>- O capital humano relaciona-se positivamente e diretamente com o grau de internacionalização da empresa (tempo gasto em atividades de internacionalização, tipo de mercado, grau e produto).</li> <li>- O proprietário/fundador adquire uma perspetiva internacional mais ampla por meio da experiência, o que reduz as suas perceções de risco associadas à venda em mercados estrangeiros e aumenta o conhecimento sobre a melhor forma de vender nesses mercados.</li> </ul>
<b>Zhang et al (2012)</b>	Estudo qualitativo e quantitativo	117 PME chinesas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A orientação dos empreendedores e o capital social são de extrema importância para a internacionalização da empresa.</li> <li>- As relações de negócio podem ajudar as empresas a expandir além-fronteiras, apenas se a empresa for capaz de descobrir oportunidades de mercado.</li> <li>- Mais importante que a quantidade de capital social, é a forma como esse é gerido e investido.</li> <li>- As PME dependem sobretudo das características dos empreendedores (tomada de risco e proatividade) para a internacionalização.</li> </ul>
<b>Abreviaturas: N.a – não aplicável; PME – pequenas e médias empresas; RH – recursos humanos.</b>			

# ICIEMC 2020

Tabela 2 – Estudos sobre a relação entre a distância cultural e a internacionalização.

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Beugelsdijk et al (2017)</b>	Revisão meta-analítica	N.a	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas não costumam expandir para locais culturalmente distantes, mas caso o façam preferem o método “greenfield” ou as subsidiárias integradas.</li> <li>- A distância cultura afeta de forma negativa a performance de subsidiárias, mas não afeta a performance de toda a multinacional.</li> <li>- Os efeitos da distância cultural não são sensíveis ao tempo, mas sim ao quadro cultural usado e o país de origem da empresa (se o país de origem é subdesenvolvido, o impacto da distância cultural na performance da empresa torna-se insignificante; se o país de destino é subdesenvolvido, o impacto é negativo; se o país de destino é desenvolvido, o impacto é positivo).</li> </ul>
<b>Cuypers et al (2018)</b>	Revisão da literatura – construto	N.a	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A globalização não consiste apenas em fluxos de dinheiro, está também relacionada com os efeitos da cultura e das instituições nas interações complexas da internacionalização.</li> </ul>
<b>Shenkar (2001)</b>	Revisão crítica da literatura	N.a	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São feitas muitas suposições acerca da distância cultural, mas nem sempre estas se verificam. Existe muita discordância na literatura acerca dos diferentes temas englobando a distância cultural.</li> </ul>
<b>Ojala &amp; Tyrvainen (2007)</b>	Estudo empírico	51 PME filandesas	Primeiros 3 países escolhidos para internacionalizar; distância cultural (Índice de Hofstede)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As prioridades das PME variam entre países geograficamente próximos e países com um grande poder de compra.</li> <li>- A distância geográfica é o principal fator tido em conta na escolha do primeiro país para internacionalizar.</li> <li>- O tamanho do mercado de softwares é o principal fator tido em conta na escolha do segundo país para internacionalizar. Uma pequena distância cultural é outro fator tido em conta.</li> <li>- Um mercado de grande dimensão é o principal fator tido em conta na escolha do terceiro país para internacionalizar.</li> </ul>
<b>Ojala &amp; Tyrvainen (2009)</b>	Estudo qualitativo e quantitativo	51 PME filandesas	Indicadores de estímulos à distância psíquica em nível macro (Dow & Karunaratna); dimensões culturais (Índice de Hofstede)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A distância psíquica tem grande impacto na penetração de mercado de PME com grande conhecimento.</li> <li>- O tamanho do mercado (se o mercado do país de destino for grande, a possibilidade de internacionalizar aumenta), o comportamento de procura de oportunidades, e as ações tomadas pelos gestores são fatores que tornam o efeito da distância psíquica menos visível a um nível macro.</li> <li>- Recrutar gestores que possuam conhecimentos acerca do país de destino ajuda a que as empresas minimizem o impacto da distância psíquica.</li> </ul>

Abreviaturas: N.a – não aplicável; PME – pequenas e médias empresas.

## 4.1. MEDIÇÃO DA DISTÂNCIA CULTURAL

Devido à sua grande subjetividade, a distância cultural não é um fator fácil de quantificar. O método mais comumente utilizado consiste em avaliar as quatro dimensões de Hofstede (1980) e, posteriormente, relacionar os dados obtidos num único índice, desenvolvido por Kogut & Singh, em 1988 (as cited in Ojala & Tyrvaäinen, 2009). Este método, apesar de muito utilizado, é considerado pouco fiável e até traiçoeiro. Dessa forma, vários outros métodos para medir a distância cultural foram surgindo, de modo a completar as dimensões de Hofstede (1980).

Alguns autores começaram a correlacionar os resultados obtidos nas quatro dimensões de Hofstede, outros aplicaram às empresas questionários relacionados com o processo de internacionalização. Algumas novas variáveis começaram a ganhar peso, como o número de subsidiárias em cada país anfitrião, a educação e a experiência internacional (Ojala & Tyrvaäinen, 2009; Beugelsdijk *et al*, 2017).

O facto de ainda não se ter encontrado um modo considerado eficaz de medir a distância cultural dificulta a interpretação dos resultados dos estudos, sobretudo porque muitos diferem nas metodologias de avaliação implementadas (Beugelsdijk *et al*, 2017).

## 4.2. O IMPACTO DA DISTÂNCIA CULTURAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao longo dos últimos anos, vários autores analisaram o impacto que a distância cultural apresenta no processo de internacionalização, nomeadamente na escolha do país, na escolha da tipologia de entrada no mercado estrangeiro e na performance da empresa (Shenkar, 2001; Beugelsdijk *et al*, 2017; Cuypers *et al*, 2018). Alguns autores defendem que a distância cultural influencia todas as fases do processo de internacionalização e, quando esta é muito elevada, a probabilidade de uma empresa investir diminui significativamente (Beugelsdijk *et al*, 2017). No que toca ao método de entrada, o investimento de raiz é o preferido pelas empresas, que consideram mais seguro manterem o controlo de todo o processo em países culturalmente distantes, de modo a reduzir as incertezas e os custos (Shenkar, 2001; Beugelsdijk *et al*, 2017).

Não se verificaram grandes relações entre a distância cultural e o tempo ou a quantidade de capital investido, contrariamente à situação global do país. De facto, constata-se que, se o país de origem é subdesenvolvido, o impacto da distância cultural na performance da empresa torna-se insignificante; se o país de destino é subdesenvolvido, o impacto é negativo; se o país de destino é desenvolvido, o impacto é positivo. No que toca à performance, constatou-se que a distância cultural afeta de forma negativa a performance das subsidiárias, contudo não afeta a performance da multinacional como um todo (Beugelsdijk *et al*, 2017).

Uma grande crítica à forma como a distância cultural é analisada prende-se com o facto de se dar relevância apenas aos fatores que levam ao distanciamento das culturas. Contudo, apesar de todas as diferenças, existem fatores que aproximam as culturas entre si. A globalização e a facilidade de comunicação e deslocação, a proximidade geográfica, a experiência em trabalhar no estrangeiro, a aculturação, a atratividade cultural e os próprios trabalhadores das empresas têm influência direta na distância cultural, tornando-a menos limitadora (Shenkar, 2001).

## 4.3. DISTÂNCIA CULTURAL – SUPOSIÇÕES

Como referido anteriormente, o conceito de distância cultural é extremamente abstrato e as opiniões dos autores a respeito do mesmo diferem constantemente. Shenkar (2001), no seu estudo, menciona um conjunto de suposições que se tendem a fazer quando se trata da distância cultural, sem que haja de facto evidência para as mesmas. Divididas em propriedades concetuais e propriedades metodológicas, o autor cita oito suposições, que podem ser consultadas na tabela 3.

# ICIEMC 2020

Tabela 3 – Suposições escondidas no construto da distância cultural (Shenkar, 2001).

Propriedades conceituais	Propriedades metodológicas
<b>A ilusão de simetria:</b> supõe-se que a distância cultural entre dois países é idêntico nos dois sentidos (a distância cultural entre o país origem e de destino é igual), contudo não foram ainda realizados estudos que o comprovem.	<b>A suposição de homogeneidade corporativa:</b> a avaliação da distância cultural considera a cultura nacional, mas não assume as diferenças na cultura corporativa.
<b>A ilusão de estabilidade:</b> contrariamente ao que se pressupõe, a distância cultural não é constante, pois tem tendência a mudar com o tempo. Para além disso, à medida que uma empresa adquire conhecimento acerca de uma nova cultura, a distância cultural diminui.	<b>A suposição da homogeneidade espacial:</b> a avaliação da distância cultural pressupõe que existe uma homogeneidade cultural nacional. Contudo, na prática ocorre exatamente o inverso e, por vezes, a variação intracultural consegue ser mais impactante que a variação intercultural.
<b>A ilusão da linearidade:</b> pressupõe-se que, quando a distância cultural é elevada, as empresas investem numa fase mais tardia, escolhendo métodos de entrada que lhes proporcionem maior controlo e obtêm uma performance reduzida. Contudo, entrar num mercado culturalmente próximo pode ser igualmente desafiante.	<b>A suposição da equivalência:</b> o índice de avaliação desenvolvido por Kogut & Singh (as cited in Shenkar, 2001), e baseado no trabalho de Hofstede (1980), analisa a incerteza e a evasão à parte. Esta nova medida pode levar a resultados enganadores acerca das diferenças culturais significativas.
<b>A ilusão da causalidade:</b> quase todos os estudos pressupõem que a distância cultural afeta o IDE, a sequência e a performance. Apesar da ideia de que a cultura é o único fator que determina a distância entre dois países, vários estudos têm emergido, defendendo que vários fatores além da cultura influenciam a relação entre dois países.	
<b>A ilusão da discordância:</b> assume-se que as diferenças culturais entre dois países são um obstáculo à internacionalização. Contudo, estas diferenças podem ser sinérgicas e impactar positivamente a performance da empresa.	

Abreviaturas: IDE – investimento direto no estrangeiro.

## 4.4. A DISTÂNCIA CULTURAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Alguns estudos têm vindo a analisar o impacto da distância na internacionalização das empresas. De facto, constata-se que a distância cultural, psíquica e geográfica, assim como o tamanho do mercado do país de destino influenciam as decisões de internacionalização tomadas pelas empresas, sejam elas multinacionais ou PME (Ojala & Tyrvaïnen, 2007, 2009). Contudo, a distância cultural nem sempre é vista com um impedimento à internacionalização. Tratando-se de um processo estratégico que requer ponderação e planeamento, vários fatores são tidos em consideração quando se escolhe o país de destino, sendo que as PME têm tendência para escolher países geograficamente próximos e com um grande poder de compra (Ojala & Tyrvaïnen, 2007).

Estes fatores vão variando consoante a experiência da empresa na internacionalização. Empresas menos experientes utilizam a distância geográfica como principal meio de seleção do país de destino. Quando a empresa expande para um segundo país, o tamanho do mercado e uma distância cultural reduzida são os principais critérios considerados. Contudo, quando a empresa expande para um terceiro país, o tamanho do mercado é o principal fator considerado, sendo que os de maiores dimensões são os preferidos. Nesta fase em que as PME já detêm maior experiência de internacionalização, a distância cultural deixa de ser um fator de exclusão (Ojala & Tyrvaïnen, 2007, 2009). O gestor apresenta mais uma vez um papel fundamental nas tomadas de decisão estratégica, sendo que estas podem tornar a distância psíquica menos relevante. Isto acontece no caso de PME cujos gestores possuam conhecimentos adequados acerca do país de destino e maior experiência na relação com mercados estrangeiros (Ojala & Tyrvaïnen, 2009).

## 5. INTELIGÊNCIA CULTURAL

O termo Inteligência Cultural (IC) começou a tornar-se popular a partir de finais do século XX e início do século XXI, sendo atualmente referido em inúmeros trabalhos científicos (ver tabela 4) (Ang et al, 2007; Ang & Inkpen, 2008; Crowne, 2008; Dyne et al, 2010; Andersen & Bergdolt, 2017; Sharma & Hussain, 2017). O termo cultura, bem mais antigo, define a capacidade de raciocínio e de resolução de problemas. Intimamente relacionado com a IC, a cultura era anteriormente vista apenas em termos académicos. Atualmente, o termo é aceite e discutido em termos mais vastos, dando assim origem a várias categorias de inteligência, entre as quais se podem destacar a inteligência emocional, a inteligência social, a inteligência prática e a IC (Ang et al, 2007; Ang & Inkpen, 2008; Sharma & Hussain, 2017).

Em termos gerais, a IC pode ser definida como a capacidade que um indivíduo possui para se adaptar a diferentes ambientes culturais, relacionados com a etnicidade e a nacionalidade, entre outras formas de cultura (Ang et al, 2007; Dyne et al, 2010).

Dependendo dos autores e seus respetivos estudos, o conceito de IC, analisado de forma mais minuciosa, apresenta várias definições distintas, umas mais abrangentes que outras, mas seguindo sempre a mesma linha de raciocínio. Assim, alguns autores defendem que a IC engloba ainda um conjunto de habilidades e comportamentos, como o conhecimento de línguas estrangeiras, e a presença de qualidades como a flexibilidade e a tolerância, que facilitam as relações interculturais (Crowne, 2008; Dyne et al, 2010; Sharma & Hussain, 2017).

### 5.1. A INTELIGÊNCIA CULTURAL – UM CONCEITO MULTIFATORIAL

A IC, tão complexa na sua totalidade, é composta por diferentes fatores. Mais uma vez, não existe apenas uma forma de dividir a IC, pelo que, ao longo de diferentes estudos, várias categorizações são feitas. Alguns consideram que a IC é composta pelas dinâmicas cultural, sociológica e individual; outros autores separam a IC em conhecimento, atenção, comportamento e habilidades; para alguns as componentes da IC são a cognitiva, a física e a emocional/motivacional; o pensamento cultural estratégico, a motivação e comportamento é outro método de divisão mencionado em alguns estudos; outros separam-na apenas em conhecimento, atenção e comportamento; alguns mencionam o conhecimento cultural, habilidades e metacognição ou ainda capacidades de processos, de posições e de percursos (Dyne et al, 2010; Andersen & Bergdolt, 2017).

Apesar de tantas maneiras diferentes de esmiuçar a IC, existe uma, proposta por Ang et al (2007), que é a mais geralmente aceite, e que separa a IC em quatro domínios: metacognitivo, cognitivo, motivacional e comportamental. Esta visão da IC é mencionada em vários estudos e é a mais amplamente difundida (Ang et al, 2006; Ang et al, 2007; Ang & Inkpen, 2008; Crowne, 2008; Ward et al, 2009; Bucker et al, 2015; Sharma & Hussain, 2017; Alon et al, 2018; Fakhrelding, 2018; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

Este conceito multifatorial, que divide a IC em quatro dimensões, proposto por Ang et al (2006, 2007), ajuda a sintetizar os conceitos de inteligência e de relações interculturais (Ang et al, 2006; Dyne et al, 2010). Estas quatro dimensões podem ainda ser agrupadas em dois grandes grupos: o mental e o comportamental (Ang et al, 2006). A IC metacognitiva é responsável pelo controlo da cognição e pela aquisição do conhecimento cultural, que permite ao indivíduo compreender as preferências culturais dos outros (Ang et al, 2006; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

A metacognição está diretamente ligada à estratégia, e pessoas com uma elevada IC metacognitiva são capazes de resolver problemas em situações culturalmente distintas, através de processos de consciencialização, de planeamento e de verificação (Dyne et al, 2010). A IC cognitiva está relacionada com o conhecimento de práticas e valores das diferentes culturas, adquiridas através da educação e da experiência (Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

As pessoas com uma IC cognitiva elevada conseguem compreender melhor o funcionamento dos sistemas políticos, económicos e legais de outras culturas (Dyne et al, 2010). A IC motivacional refere-se à capacidade

# ICIEMC 2020

mental de se focar numa situação ou tarefa específica, distinta pelas suas particularidades culturais (Ang et al, 2007; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

As pessoas com uma IC motivacional elevada são eficazes e adaptam-se melhor a novos contextos culturais. A motivação pode ser intrínseca, quando relacionada com a satisfação de lidar com novos contextos culturais; extrínseca, quando relacionada com os benefícios tangíveis obtidos através de experiências culturais distintas; ou autoeficaz, quando relacionada com a confiança (Dyne et al, 2010).

Por fim, a IC comportamental consiste na capacidade de realizar ações apropriadas ao interagir com outras culturas (Gozzoli & Gazzaroli, 2018). As pessoas com uma IC comportamental elevada adequam o seu comportamento verbal e não verbal de forma adequada a cada cultura, ponderando cada palavra, gesto, tom e expressão facial (Bucker et al, 2015).

Assim, pode-se concluir que as quatro dimensões da IC, podendo ou não estar relacionadas entre si, representam a capacidade geral de um indivíduo para lidar eficazmente em diferentes contextos culturais (Ang et al, 2007).

**Tabela 4 – Estudos sobre a inteligência cultural no contexto da internacionalização.**

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Andersen &amp; Bergdolt (2016)</b>	Revisão sistemática	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A <u>motivação</u> e o <u>comportamento</u> são menos relevantes que a <u>adaptação</u>, os <u>atributos pessoais</u> e o <u>conhecimento cognitivo</u>.</li> <li>- Os componentes <u>cognitivo</u> e <u>comportamental</u> são de menor importância para a inteligência cultural, comparadas com as outras 2 dimensões.</li> <li>- A inteligência cultural é extremamente importante para a comunicação entre diferentes culturas.</li> <li>- Em acordos de offshoring, apenas empresas culturalmente inteligentes (que investiram no desenvolvimento das capacidades interculturais necessárias) podem aproveitar de maneira eficaz os empreendimentos comerciais internacionais.</li> </ul>
<b>Ang &amp; Inkpen (2008)</b>	Revisão da literatura (quadro conceptual)	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem 3 dimensões das capacidades interculturais da empresa: gerência (inteligência cultural das equipas de gestão), competitiva (riscos competitivos associados aos projetos de offshoring e a capacidade da empresa de lidar com eles) e estrutural (desenvolver normas estruturais culturalmente inteligentes).</li> </ul>
<b>Ang et al (2007)</b>	Estudo empírico quantitativo	<p><b>Estudo 1:</b> não licenciados 235 EUA e 358 Singapura.</p> <p><b>Estudo 2:</b> 98 managers internacionais de 17 países.</p> <p><b>Estudo 3:</b> 103 profissionais e seus supervisores de 12 países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IC metacognitiva e IC cognitiva previram o julgamento cultural e a tomada de decisão; IC motivacional e IC comportamental previram a adaptação cultural; IC metacognitiva e IC comportamental previram o desempenho de tarefas.</li> <li>- A IC pode prever os três aspetos da efetividade intercultural (capacidade de julgamento e tomada de decisão, adaptação cultural e desempenho de tarefas).</li> <li>- A Habilidade mental geral, a inteligência emocional, a adaptação intercultural, os Big 5 da personalidade, a sensibilidade retórica, o desejo social, a idade, o sexo, a semelhança diádica e experiência intercultural também influenciam a efetividade intercultural.</li> </ul>
<b>Crowne (2008)</b>	Revisão da literatura	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A exposição a outras culturas (como estudar ou trabalhar no estrangeiro) e o nível dessa exposição aumenta a IC.</li> <li>- As empresas deveriam considerar treinar os seus trabalhadores no estrangeiro, de modo a aumentar a sua IC e melhorar a sua performance em processos de internacionalização.</li> </ul>
<b>Dyne et al (2010)</b>	Estudo conceptual	N.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A IC permite a um gestor liderar de forma mais eficiente entre diferentes culturas.</li> </ul>
<b>Mor et al (2013)</b>	Estudo empírico	<b>Estudo 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma metacognição cultural elevada está associada com a aproximação afetiva e a colaboração criativa em relações interculturais.</li> </ul>

# ICIEMC 2020

		200 estudantes de MBA americanos	- Qualquer manipulação que auxilie o desenvolvimento da perspectiva cultural é especialmente benéfica para indivíduos com uma baixa metacognição cultural.
		<b>Estudo 2</b> 57 estudantes de MBA americanos	- As diferentes dimensões da IC contribuem para a gestão intercultural.
		<b>Estudo 3</b> 76 estudantes MBA americanos + 76 adultos americanos	- O treino intercultural deve permitir aos gestores usufruir das suas estratégias metacognitivas de modo a aprofundar as diferenças culturais existentes.
<b>Foreman-Peck &amp; Zhou (2015)</b>	Trabalho teórico - discussão	N.a	- O montante de exportação e o conhecimento de mercados estrangeiros são facilitados quando os trabalhadores de uma empresa possuem boas capacidades linguísticas e experiência de trabalho no estrangeiro.  - Cominar certos atributos, como treinar as habilidades linguísticas dos trabalhadores, empregar trabalhadores com boas habilidades linguísticas, empregar pessoal de línguas nativas, e relacionar as línguas com as vendas, pode aumentar as exportações até 40%.  - O conceito de IC é amplamente utilizado e a CQS é a escala mais utilizada para a medir.  - A CQS apresenta boa consistência interna, está validada e a sua divisão em 4 fatores foi suportada.
<b>Sharma &amp; Hussain (2016)</b>	Revisão da literatura	N.a	- A IC está fortemente ligada à personalidade, à experiência prévia de trabalho no estrangeiro, a viajar ou estudar no estrangeiro, ao número de países visitados e ao nível de exposição cultural.  - Como os indivíduos com IC elevado têm mais sucesso em lidar com processos de internacionalização, a CQS pode ser usada como método de recrutamento de novos empregados.
<b>Purhonen (2012)</b>	Trabalho qualitativo e quantitativo	115 empresas finlandesas que pretendiam entrar no mercado chinês	- Um dos grandes aspetos das ICC em PME é o de atingir um equilíbrio entre a tarefa de comunicação e a comunicação relacional.  - A colaboração interativa em contexto de negócio deve procurar a honestidade, a abertura, respeito e confiança recíprocos.

**Abreviaturas: N.a – não aplicável; IC – inteligência cultural; CQS – Cultural quotient scale (escala do quociente cultural); ICC – interpersonal communication competencies (competências interpessoais de comunicação); PME – pequenas e médias empresas.**

## 5.2. ANTECEDENTES DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

Apesar da escassez de estudos relativos aos seus antecedentes, alguns autores analisaram a relação entre a IC e vários fatores, nomeadamente a personalidade, as competências interculturais, como a experiência de trabalho e estudos no estrangeiro, o número de países visitados, o conhecimento de línguas estrangeiras e o nível de exposição a diferentes culturas (Crowne, 2008; Alon et al, 2018; Sharma & Hussain, 2017; Andersen & Bergdolt, 2018).

Crowne (2008) defende que a exposição a outras culturas e o nível dessa exposição aumenta a IC. Apesar do seu estudo não ser empírico, sugere que trabalhar e estudar no estrangeiro pode ter repercussões positivas na IC de um indivíduo, algo que não acontece com umas simples férias. Isto dá a entender que, para que a exposição a novas culturas resulte em aprendizagem e desenvolvimento da IC, esta deve ser prolongada e não de curta duração (Crowne, 2008, Alon et al, 2018).

A personalidade é um dos fatores mais comumente relacionado com a IC. No seu estudo, Ang et al (2006, 2007) analisaram a relação entre as cinco dimensões da personalidade: perceção, compreensão, extroversão, vontade de agradar e estabilidade emocional, e as dimensões da IC. Verificou-se uma relação entre a perceção

# ICIEMC 2020

---

e metacognição; vontade de agradar e estabilidade emocional com comportamento; extroversão com cognição, motivação e comportamento; e compreensão com todos os 4 componentes da IC. Chega-se assim à conclusão que existe grande correlação entre a personalidade e a IC.

## 5.3. AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA CULTURAL

A escala mais amplamente utilizada para a avaliação da IC é a escala de quociente cultural (Cultural quotient Scale – CQS), criada por Ang et al (2007). Constituída por 20 itens avaliados através de uma escala de Likert (4 para a IC metacognitiva, 6 para a IC cognitiva, 5 para a IC motivacional e 5 para a IC comportamental), a CQS foi testada por vários autores, tendo sido considerada válida e fiável para diferentes países (Ang et al, 2006, 2007; Ward et al, 2009; Bucker et al, 2015; Alon et al, 2018; Gozzoli & Gazzaroli, 2018).

Gozzoli & Gazzaroli (2018) testou a CQS com amostra de 755 italianos, tendo comprovado a sua fiabilidade e a existência de 4 dimensões de IC. Bucker et al (2015) utilizou a escala numa amostra de 308 chineses, chegando à conclusão de que a escala é válida e fiável, mas não discriminativa, sendo difícil distinguir as 4 dimensões da escala, contrastando assim os achados de Gozzoli & Gazzaroli (2018).

Ward et al (2009) analisaram os resultados da CQS em vários estudantes internacionais, concluindo que a escala é um instrumento de medida fiável e válido que demonstra correlação entre as características da personalidade. Para além da versão original da escala, algumas variantes foram surgindo, algumas maiores outras mais curtas, em comparação com a CQS (Sharma & Hussain, 2017).

Uma nova escala, mais recente, que também avalia a IC é o quociente de inteligência cultural de negócios (Business cultural intelligence quotient – BCIQ). Sempre dividida em 4 secções, o BCIQ apresenta uma estrutura mais refinada e mais adequada para avaliar a IC em contextos de negócio (Alon et al, 2018). Na tabela 5 estão elencados os estudos que testaram as escalas CQS e BCIQ.

## 5.4. INTELIGÊNCIA CULTURAL E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Apenas as empresas culturalmente inteligentes, que investiram no desenvolvimento das capacidades interculturais necessárias, podem aproveitar de maneira eficaz os empreendimentos comerciais internacionais (Ang & Inkpen, 2008). Sendo a IC de extrema importância para a comunicação entre diferentes culturas (Dyne et al, 2010; Andersen & Bergdolt, 2016), o recrutamento de pessoal com uma elevada IC oferece às PME maiores probabilidades de sucesso, caso pretendam enveredar pelo caminho da internacionalização (Sharma & Hussain, 2016). De facto, os indivíduos com uma IC bem desenvolvida são capazes de trabalhar e negociar em ambientes interculturais de forma mais eficaz, uma vez que apresentam uma melhor capacidade de julgamento e tomada de decisão, uma boa adaptação cultural e um melhor desempenho de tarefas (Ang et al, 2007). Apesar das quatro dimensões da IC contribuírem para a gestão intercultural, a dimensão metacognitiva tem sido considerada como a mais importante. De facto, uma IC metacognitiva elevada está associada a uma aproximação mais afetiva e a uma colaboração mais criativa nas relações interculturais. O desenvolvimento da perspetiva cultural, à qual a IC metacognitiva está associada, é especialmente benéfica durante o treino dos recursos humanos de uma empresa, uma vez que permite aprofundar conhecimentos acerca das diferenças culturais existentes e formas de as contornar (Mor et al, 2013). Vários estudos analisaram a importância da IC dos gestores e restantes trabalhadores das PME durante os processos de internacionalização (tabela 6) (Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Schreier & Macchi, 2016, Schreier et al, 2016; Fakhrelding, 2018).

A maioria dos estudos analisaram empresas europeias ou asiáticas, mas todos eles obtiveram resultados muito semelhantes. De facto, as características do gestor são fundamentais e impactam profundamente as PME. Gestores com uma elevada IC desfrutaram de uma melhor rede de comunicação com parceiros de negócios estrangeiros (Charoengsukmongkol, 2015, 2016). Contudo, para que as PME desfrutem desta vantagem têm de apostar na formação dos seus recursos humanos, uma vez que a IC desenvolve-se sobretudo com a experiência e a aprendizagem. O gestor deve usar a sua IC para adquirir mais conhecimento sobre os consumidores, competidores, o ambiente em que o negócio se desenrola e as instituições do mercado estrangeiro (Charoengsukmongkol, 2016; Schreier & Macchi, 2016, Schreier et al, 2016).

# ICIEMC 2020

A formação adequada dos empregados ou a contratação de pessoal já experiente em mercados externos, com competências interculturais bem desenvolvidas e o domínio de várias línguas estrangeiras são outros fatores que podem contribuir para o sucesso de internacionalização (Purhonen, 2012; Foreman-Peck & Zhou, 2015; Fakhrelding, 2018). Tendo em conta a sua validade e eficácia, a CQS pode ser usada como método de recrutamento de novos empregados (Sharma & Hussain, 2016).

Segundo Crowne (2008), as empresas deveriam ponderar treinar os seus trabalhadores no estrangeiro, de modo a aumentar a sua IC e melhorar a sua performance em processos de internacionalização. Porém, como anteriormente referido, nem sempre as PME dispõem de recursos financeiros suficientes para a implementação de formações dispendiosas para os seus recursos humanos. Nestes casos, o mais importante é não desperdiçar recursos, e usar aqueles de que se dispõe da melhor forma possível (Baldegger, 2016).

**Tabela 5 - Estudos que testaram as escalas CQS e BCIQ.**

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Alon et al (2018)</b>	Estudo quantitativo	Espanha (n = 443), Colômbia (n = 514), Grécia (n = 244), Áustria (n = 256) e Estados Unidos (n = 120).	Business Cultural Intelligence Quotient (BCQI)	- Os fatores mais importantes que levam à IC são: 1. O número de países em que os profissionais de negócios vivem há mais de 6 meses; 2. O nível de educação; 3. O número de idiomas falados.  - A IC varia entre países, sugerindo que alguns países têm maior propensão a interações comerciais interculturais.
<b>Ang et al (2006)</b>	Estudo quantitativo	<b>1ª medida:</b> 1465 estudantes de gestão <b>2ª medida:</b> 338 (dos 1465) estudantes	CQS e Big 5 Inventory	- Verificou-se uma relação entre a <u>consciência</u> e metacognição (IC); <u>vontade de agradar</u> e <u>estabilidade emocional</u> com comportamento (IC); <u>extroversão</u> com cognição (IC), motivação (IC) e comportamento (IC); <u>abertura</u> com todos os 4 componentes da IC  - Existe relação entre os traços de personalidade e a IC.
<b>Bucker et al (2015)</b>	Trabalho quantitativo	308 chineses experientes em relações internacionais	CQS	- A escala é válida e fiável, mas não discriminativa (é difícil distinguir/separar as 4 dimensões da escala: cognitivo, metacognitivo, comportamental e motivacional).  - Os autores consideram que seria mais adequado dividir a escala em apenas 2 dimensões: internalized cultural knowledge intelligence (ICK intelligence) – junção da IC <u>metacognitiva</u> e IC <u>cognitiva</u> ; e effective cultural flexibility intelligence (ECF intelligence) – junção da IC <u>motivacional</u> e IC <u>comportamental</u> .
<b>Gozzoli &amp; Gazzaroli (2018)</b>	Estudo quantitativo	755 italianos	CQS	- A fiabilidade da escala foi comprovada para italianos e comprova a existência das suas 4 componentes: metacognitiva, cognitiva, motivacional e comportamental.
<b>Ward et al (2009)</b>	Estudo empírico Quantitativo	<b>Estudo 1:</b> 346 estudantes internacionais <b>Estudo 2:</b> 118 estudantes internacionais <b>Estudo 3:</b> 102	CQS	- A CQS é um instrumento de medida fiável e válido que demonstra correlação entre características de personalidade.  - A IC apresenta grandes semelhanças com a inteligência emocional e não ajuda a compreender variações na adaptação psicológica, sociocultural e académica.  - O uso de versões de escalas baseadas na performance e específicas para a cultura proporcionariam uma avaliação mais frutífera.

**Abreviaturas: IC – inteligência cultural; CQS – Cultural quotient scale (escala do quociente cultural).**

# ICIEMC 2020

Tabela 6 – Estudos empíricos relativos à inteligência cultural e sua importância para as pequenas e médias empresas.

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Charoengsukmongkol (2016)</b>	Trabalho quantitativo	129 PME tailandesas	CQS	<ul style="list-style-type: none"><li>- A IC contribui positivamente para as capacidades da empresa relacionadas com a internacionalização. As características do gestor têm grande impacto no funcionamento da empresa.</li><li>- O nível de complexidade cognitiva e as capacidades culturais dos gestores podem melhorar o seu planeamento estratégico para a internacionalização.</li><li>- Um gestor com uma elevada IC não é suficiente para que os processos de internacionalização ocorram de modo eficiente. O gestor deve usar a sua IC para adquirir mais conhecimento sobre os consumidores, competidores, o ambiente em que o negócio se desenrola e as instituições do mercado estrangeiro.</li></ul>
<b>Charoengsukmongkol (2015)</b>	Trabalho quantitativo	129 PME tailandesas	CQS	<ul style="list-style-type: none"><li>- A IC é uma capacidade que os gestores podem desfrutar para redes de comunicação com parceiros de negócio estrangeiros – um grande determinante do sucesso de internacionalização. Para as PME isto é ainda mais importante, pois ajuda a ultrapassar a desvantagem em que se encontram comparativamente às multinacionais.</li><li>- Os gestores de PME que tenham uma boa IC, boas capacidades de comunicação entre culturas e motivação para aprender e se adaptar às circunstâncias têm boas probabilidades de sucesso ao internacionalizar a empresa.</li><li>- O treino da IC é de extrema importância, para o sucesso das empresas em mercados estrangeiros.</li></ul>
<b>Fakhrelding (2018)</b>	Estudo qualitativo e quantitativo	PME suíças	CQS	<ul style="list-style-type: none"><li>- O processo de internacionalização depende em grande parte da IC dos gestores.</li><li>- O acesso às informações do mercado externo contribui para o processo de internacionalização.</li><li>- O treino dos atuais empregados ou a contratação de pessoal já experiente em mercados externos e competências interculturais contribui para o sucesso de internacionalização.</li><li>- Deve-se dar especial atenção aos componentes IC metacognitiva e IC motivacional, aquando do treino dos empregados.</li></ul>
<b>Schreier &amp; Macchi (2016)</b>	Estudo quantitativo	53 participantes: 16 gestores de PME suíças e 37	CQS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Os gestores que trabalham/trabalharam em processos de internacionalização apresentam níveis de IC superiores aos que nunca trabalharam nesta área.</li></ul>

ESTUDO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	INSTRUMENTOS DE MEDIDA USADOS	CONTRIBUIÇÕES PERTINENTES
<b>Schreier et al (2016)</b>	Estudo quantitativo	estudantes de mestrado 53 participantes: 16 gestores de PME suíças e 37 estudantes de mestrado	CQS	- A IC e a IUQ contribuem para um melhor perfil de inteligência cultural dos gestores (tendo a IC maior impacto que a IUQ).  - O nível de IC é muito maior em gestores que já tenham estado envolvidos em processos de internacionalização. O seu nível de IUQ também é mais elevado, mas não de forma tão relevante como a IC.

**Abreviaturas: PME – pequenas e médias empresas; CQS – Cultural quotient scale (escala do quociente cultural); IC – inteligência cultural; IUQ – inuitive intelligence (inteligência intuitiva).**

## 6. DISCUSSÃO

Esta revisão da literatura demonstrou que a internacionalização de multinacionais e PME é afetada pela DC, a distância cultural e a IC. Apesar de ser uma problemática bastante abordada na literatura científica, continua a tratar-se de uma problemática atual. Para além disso, todos os estudos analisados corroboram que o capital humano exerce um papel preponderante em todo o processo. Ao longo deste trabalho foram aprofundados os conceitos de DC, distância cultural e IC, a sua relação com o processo de internacionalização e a forma como o capital humano é um recurso-chave para as PME.

Parece haver um consenso na literatura relativamente à escolha dos primeiros países de destino quando uma empresa pretende expandir o seu negócio para mercados estrangeiros. De facto, vários estudos defendem que se deve optar inicialmente por países culturalmente semelhantes, de modo a aumentar as probabilidades de sucesso (Jong & Houten, 2014; Ribau et al, 2016). O conhecimento aprofundado, por parte dos trabalhadores das PME, da cultura do país de destino é tido como fundamental para o processo de internacionalização (Pauluzzo, 2010; Kamakura et al, 2012; Pickernell et al, 2016; Buzavaite & Korsakiene, 2019; Dabic et al, 2019) e muitos destacam ainda o papel fundamental do gestor, que deve apresentar um conjunto de características fundamentais, como poder de liderança, inovação (Baldegger, 2016), experiência, boas parcerias (Pauluzzo & Shen, 2018) e uma educação adequada (Pickernell et al, 2016). Não existem na literatura muitos estudos empíricos que avaliem as características dos gestores e dos recursos humanos mais importantes para superar possíveis obstáculos culturais. Contudo, o número de estudos qualitativos é bastante exaustivo, e a importância de um bom gestor e de recursos humanos competentes para o sucesso de internacionalização, sobretudo no que toca a PME, é indiscutível.

Relativamente à distância cultural os pontos divergentes são frequentes, começando logo pela definição do termo. Na literatura os termos distância cultural e distância psíquica são comumente utilizados. Alguns autores consideram tratar-se do mesmo conceito (Ojala & Tyrvainen, 2007, 2009), outros defendem que se trata de conceitos distintos (Shenkar, 2001; Beugelsdijk, 2017; Cuypers et al, 2018). O segundo ponto de discórdia surge com os instrumentos de medida utilizados para avaliar a distância cultural. O facto de se tratar de um conceito particularmente abstrato e com uma definição ainda pouco sólida, torna a sua avaliação difícil e pouco precisa. As quatro dimensões de Hofstede e o índice desenvolvido por Kogut & Singh, em 1988 (Ojala & Tyrvainen, 2009; Beugelsdijk et al, 2017) é o método de avaliação mais citado, apesar de terem surgido novas variáveis que têm sido implementadas na avaliação da distância cultural. Apesar disso, ainda não existe um método considerado eficaz. Por fim, o trabalho de Shenkar (2001) é uma grande crítica à forma como o termo da distância cultural é aplicado na literatura e às várias suposições não fundamentadas que são feitas acerca do tema. Desta forma, sugere-se a realização de mais estudos, no sentido de consolidar a conceptualização, operacionalização e mensuração daquele construto.

O terceiro e último conceito analisado nesta revisão é o de IC. A definição desenvolvida por Ang et al (2006, 2007), que divide a IC em quatro dimensões distintas é amplamente aceite na literatura. Da mesma forma, a Escala do quociente cultural, criada pelos mesmos autores, também é o instrumento de medida mais amplamente utilizado, sendo considerado válido e fiável (Ang et al, 2006, 2007; Ward et al, 2009; Bucker et al, 2015; Alon et al, 2018; Gozzoli & Gazzaroli, 2018). Contudo, surgem também algumas críticas, como o caso do estudo de Bucker et al

(2015), que considera difícil distinguir as 4 dimensões da escala, tornando-a pouco discriminativa. Considerada uma característica imprescindível de gestores e restantes recursos humanos, a IC é um dos conceitos mais citados na literatura analisada (Schreier & Macchi, 2016; Schreier et al, 2016; Charoengsukmongkol, 2015, 2016; Ang et al, 2007; Muzychenko, 2008). Outras características frequentemente citadas são o conhecimento e experiência previamente adquirida (Schreier & Macchi, 2016; Schreier et al, 2016; Ruzzier et al, 2007), a personalidade (Andersen & Bergdolt, 2017) e a motivação (Dana et al, 2019). O conhecimento, a qualificação dos trabalhadores da empresa, a inovação e uma equipa de gestão qualificada são outros fatores considerados imprescindíveis para a internacionalização de PME (Baldegger, 2016).

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o número de artigos utilizados. O conceito de IC surgiu em inúmeros artigos, assim como a internacionalização e a DC. Relativamente à distância cultural, o número de artigos utilizados foi mais limitado, o que poderá influenciar as conclusões retiradas sobre esse tema. Outra limitação prende-se com o facto de a maioria dos estudos quantitativos analisarem o processo de internacionalização de PME na Europa, nomeadamente na Suíça (Baldegger, 2016; Schreier & Macchi, 2016; Schreier et al, 2016; Fakhreding, 2018), Finlândia (Ojala & Tyrvaïnen, 2007, 2009), Itália (Pauluzzo, 2010) e Eslovénia (Ruzzier et al, 2007); e na Ásia, mais especificamente em Singapura (Ang et al, 2007), China (Zhang et al, 2012; Bucker et al, 2015) e Tailândia (Charoensukmongkol, 2015, 2016). Apenas o estudo de Mor et al (2013) foi realizado nos Estados Unidos na América. Dessa forma, apesar de estarmos a falar de conceitos globais, a informação de que dispomos não engloba todos os continentes e, apesar de, com base nos estudos existentes, se poder generalizar os resultados, é preciso ter sempre um certo cuidado com a forma como os dados são interpretados.

Torna-se, porém, evidente que a diversidade cultural, a DC e a IC estão intimamente relacionadas com a internacionalização das empresas, afetando os processos de decisão e os resultados obtidos. Da mesma forma, os gestores e os recursos humanos assumem um papel preponderante na internacionalização de PME, tratando-se de recursos essenciais para colmatar as limitações que estas apresentam, comparativamente às multinacionais.

## 7. CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu analisar as evidências mais recentes acerca da internacionalização de empresas, sobretudo de PME, quais os principais fatores a ter em consideração durante o processo e quais os recursos mais importantes a utilizar. Apesar de se tratar de uma temática amplamente estudada, continua a ser um tema atual, sobretudo no mundo globalizado em que vivemos. É, portanto, importante acompanhar as mudanças e tendências.

Constatou-se que a diversidade cultural, a DC e a IC impactam significativamente o processo de internacionalização das PME. Foi ainda relatada a importância de gestores e de recursos humanos qualificados para a obtenção de sucesso na internacionalização de PME.

Todavia, este trabalho de análise teórica, nomeadamente na análise do conceito de distância cultural, não permite tirar conclusões definitivas acerca do seu impacto nas PME e nas suas decisões de expansão além-fronteiras. Para além disso, trata-se do conceito aqui explorado que mais polémica suscita, devido à grande discordância existente em torno da sua definição e medição. Neste contexto, fica demonstrado que, num mundo cada vez mais globalizado, há certamente espaço e necessidade de mais investigação sobre a temática da distância cultural.

## BIBLIOGRAFIA

- Alon, I., Boulanger, M., Elston, J., Galanaki, E., Ibarreta, C., Meyers, J., Muñoz-Ferrer, M., Vélez-Calle, A. (2018). Business cultural intelligence quotient: A five-country study. *Thunderbird international business review.*, 60(3), 237-250.
- Andersen, M., Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence – merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195.
- Ang, S., Dyne, L., Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., Chandrasekar, N. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Inkpen, A. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Baldegger, R. (2016). Swiss International Entrepreneurship Survey 2016. Results of the study on the internationalization of Swiss SMEs [PDF]. Doi: 10.13140/RG.2.2.33759.25769.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V., Spadafora, E., Essen, M. (2017). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*, 44(1), 89-130.
- Bucker, J., Furrer, O., Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence: A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 461.
- Buzavaite, M., Korsakiene, R. (2019). Human Capital and the Internationalisation of SMEs: A Systemic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 125-142.
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties. The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. *Management Research Review*, 38(4), 421-436.
- Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105-122.
- Crowne, K. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Cuyper, I., Ertug, G., Heugens, P., Kogut, B., Zou, T. (2018). The making of a construct: Lessons from 30 years of the Kogut and Singh cultural distance index. *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1138-1153.
- Dabic, M., Maley, J., Dana, L., Novak, I., Pellegrini, M., Caputo, A. (2019). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, doi: 0.1007/s11187-019-00181-6.
- Dyne, L., Ang, S., Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. In K. Hannum, B. Mcfeeters, L. Booyen (Eds.) *Leading Across Differences: Cases and Perspectives* (131-138).
- Fakhrelding, H. (2018). Examining the effect of cultural intelligence on the internationalization of swiss small and medium enterprises. *International Business Research*, 11(6), 89-101.
- Foreman-Peck, J., ZHOU, P. (2015). Firm-level evidence for the language investment effect on SME exporters. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(4), 351-377.
- Gozzoli, C., Gazzaroli, D. (2018). The cultural intelligence scale (CQS): A contribution to the Italian validation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-8.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Jong, G., Houten, J. (2014). The impact of MNE cultural diversity on the internationalization performance relationship. Theory and evidence from European multinational enterprises. *International Business Review*, 23(1), 313-326.
- Kamakura, W., Ramón-Gerónimo, M., Gravel, J. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 236-251.
- Mor, S., Morris, M., Joh, J. (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 453-475.

# ICIEMC 2020

---

- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26(6), 366-377.
- Ojala, A., Tyrvaainen, P. (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Ojala, A., Tyrvaainen, P. (2009). Impact of psychic distance to the internationalization behaviour of knowledge-intensive SMEs. *European Business Review*, 21(3), 263-277.
- Pauluzzo, R. (2010). How cultural determinants may affect HRM: the case of Italian companies in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 78-95.
- Pauluzzo, R., Shen, B. (2018). *Impact of culture on management of foreign SMEs in China*. Italy: Springer.
- Pickernell, D., Jones, P., Thompson, P., Packham, G. (2016). Determinants of SME exporting: Insights and implications. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 31-42.
- Purhonen, P. (2012). *Interpersonal communication. Competence and collaborative interaction in SME internationalization*. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Ribau, C., Moreira, A., Raposo, M. (2018). Internacionalização de PME no Continente Americano: Revisão da Literatura. *Innovar*, 28(67), 59-73.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R., Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Schreier, C., Macchi, L. (2016). Cultural intelligence of SME's leaders involved in internationalization processes. *Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome*, 3(1).
- Schreier, C., Udomkit, N., Macchi, L. (2016). Cultural and Intuitive Intelligence of SME's Leaders. *GSTF Journal on Business Review*, 4(3), 15-20.
- Sharma, N., Hussain, D. (2017). Current status and future directions for cultural intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F., Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105.
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y. (2012). Entrepreneurial Orientation, social capital, and the internationalization of SMEs: Evidence from China. *Wiley Periodicals, Inc.*, 54(2), 195-210.