



Journal of Globalization, Competitiveness  
& Governability / Revista de  
Globalización, Competitividad y  
Gobernabilidad / Revista de  
Globalização, Competitividade e  
Governabilidade

E-ISSN: 1988-7116

Mortari Schiavini, Janaína; de Oliveira Inácio, Raoni; Pase Casasola, Fernanda  
O Impacto da Experiência Internacional na Percepção da Distância Psíquica  
Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización,  
Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e  
Governabilidade, vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2015, pp. 84-106  
Portal Universia S.A.  
Boadilla del Monte, España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851345004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## O Impacto da Experiência Internacional na Percepção da Distância Psíquica

**ÁREA: 2**  
**TIPO: Caso**

### AUTORES

**Janaína Mortari Schiavini**  
Universidade Feevale,  
Brasil  
janaina.schiavini@gmail.com

**Raoni de Oliveira Inácio<sup>1</sup>**  
Universidade Federal  
do Pampa (Unipampa),  
Brasil  
raoni06@yahoo.com.br

**Fernanda Pase Casasola**  
Universidade Federal de  
Santa Maria (UFSM),  
Brasil  
fernandacasasola@gmail.com

*The Impact of International Experience on the Perception of Psychic Distance  
El Impacto de la Experiencia Internacional en la Percepción de la Distancia Psíquica*

*Este artigo objetivou investigar como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica entre o Brasil e outros seis países. Para tanto, entrevistou-se seis pessoas com experiência internacional e seis sem experiência, buscando identificar as percepções convergentes e divergentes. O estudo possui caráter descritivo e natureza qualitativa, baseando-se nos modelos teóricos de Rocha (2004) e Hofstede (1980). Os dados foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram comprovar empiricamente a influência da experiência internacional na percepção da distância psíquica, e revelar as associações equivocadas que os entrevistados cometem por falta de conhecimento sobre os países.*

*This article aims to investigate how international experience interferes in an individual's perception of psychic distance between Brazil and six other countries. Therefore, six people with international experience and six without international experience were interviewed in order to identify convergent and divergent perceptions. The study has a descriptive and qualitative nature and it is based on the theoretical models of Rocha (2004) and Hofstede (1980). Data analysis was performed through content analysis and the results empirically demonstrate the influence of international experience in the perception of psychic distance and revealed incorrect associations made by the interviewees that have never been abroad.*

1. Autor contato: Rua Conselheiro Diana S/N; Kennedy - Jaguariaí , RS, CEP: 96300000; Brasil

*Este artículo tenía como meta investigar cómo una experiencia internacional interviene en la percepción de la distancia psíquica entre Brasil y otros seis países. Para esto fueron entrevistadas seis personas con experiencia internacional y seis sin experiencia, tratando de identificar las percepciones convergentes y divergentes. El estudio tiene naturaleza descriptiva y cualitativa con base en los Modelos Teóricos de Rocha (2004) y Hofstede (1980). Los datos fueron analizados según la técnica de análisis de contenido. Fue posible demostrar empíricamente la influencia de la experiencia internacional en la percepción de la distancia psíquica, y revelar las asociaciones engañosas que los investigados hacen por falta del conocimiento sobre los países.*

DOI

10.3232/GCG.2015.V9.N3.04

RECEBIDO

26.05.2015

ACEITADO

18.06.2015

## 1. Introdução

Nos últimos anos as empresas estão se comprometendo cada vez mais com mercados globais e, esta expansão para novos mercados, contribui significativamente para o crescimento das oportunidades a serem exploradas pela empresa. No entanto, para tornar-se internacional, a empresa deve primeiramente decidir quais mercados estrangeiros pretende explorar, e esta é uma das principais decisões para o sucesso da expansão internacional.

Neste contexto, Dow (2000) argumenta que os gestores são influenciados pela sua percepção quanto ao grau de dificuldade de entrar em tal mercado estrangeiro. Esta constatação deu origem a um novo corpo de pesquisa que buscou avaliar as diferenças existentes entre as culturas nacionais, indo além da percepção da distância geográfica entre países. Assim surge o conceito de distância psíquica, cuja relevância tornou-se importante para avaliar as diferenças entre mercados (DA SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007; ZHANG, 2014).

Alguns autores relatam que o conceito de distância psíquica tem sido amplamente citado na literatura como um *driver* da seleção do mercado internacional (DOW, 2000; TEIXEIRA; SILVA; LESSA, 2009; HILAL; HEMAIS, 2003; BLOMKVIST; DROGENDIJK, 2013). De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as empresas tendem a selecionar mercados estrangeiros de acordo com sua proximidade psíquica com o mercado doméstico. Uma menor distância psíquica significa que um país é mais provável de ser escolhido devido a uma melhor compreensão deste mercado estrangeiro, e os gestores também são menos propensos a iniciar relações comerciais com os países percebidos como diferentes.

A percepção de um alto grau de diferenças entre o mercado doméstico e a subsequente incerteza ambiental quando se expande para mercados distantes psiquicamente desencadeia estratégias para interagir e integrar-se a um novo contexto econômico, social e cultural (AZAR; DROGENDIJK, 2014). Assim, pode-se mencionar que outro importante conceito pode ser envolvido no estudo da experiência internacional é o conceito de distância cultural (MAJOCCHI; VALLE; D'ANGELO, 2015).

Esta dimensão pode ser relacionada com a agregação de fatores culturais provindos da acumulação de experiência existentes em diferentes regiões (NORDSTROM e VAHLNE, 1992; HOFSTEDE, 1980).

Para O'Grady e Lane (1996), a distância cultural e a distância psíquica apesar de perceberem diferentes aspectos elas são complementares em suas dimensões. Os autores esclarecem que a complementação se origina a partir do relacionamento das três dimensões do conceito de distância psíquica (estruturais, culturais e de linguagem) com a distância cultural percebida pelas pessoas a partir da sua construção psíquica.

Todavia, a percepção da distância psíquica é oriunda de um conjunto de variáveis e elementos que compõe o construto, sendo que cada tomador de decisão percebe-as de maneira diferente, e a distância cultural pode auxiliar neste processo. Neste sentido, o presente estudo levanta o seguinte problema de pesquisa: *como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica e cultural das pessoas?*

**PALAVRAS-CHAVE**  
**Experiência  
Internacional,  
Distância Psíquica,  
Distância Cultural**

**KEY WORDS**  
**International  
Experience,  
Psychic Distance,  
Cultural Distance**

**PALABRAS CLAVE**  
**Experiencia  
Internacional,  
Distancia Psíquica,  
Distancia Cultural**

**CÓDIGOS JEL:**  
**F230; M160**

Para entender este fenômeno, foram analisadas as percepções de pessoas com experiência internacional, que residiram por no mínimo doze meses com a finalidade de trabalho no exterior. Outro público entrevistado concerne a pessoas sem experiência internacional relativas à distância psíquica entre o Brasil e outros seis países. A importância de tais entrevistas pode ser justificada pela intenção de identificar as similaridades e as diferenças na percepção da distância psíquica entre os dois perfis de entrevistados.

Em relação à estrutura do artigo, além desta introdução, o mesmo apresenta uma revisão teórica sobre distância psíquica, seguida do modelo teóricos de Rocha (2004). *A posteriori*, é demonstrado a literatura que debate a distância cultural evidenciando sua importância para o artigo, e, sequencialmente abordar-se-á a descrição do modelo de Hofstede (1980).

Em um segundo momento, será abordado o método de pesquisa, contendo os procedimentos utilizados. Posterior a isso, serão apresentados os resultados do estudo, consistindo na análise da percepção da distância psíquica em cada um dos seis países estudados, expondo as principais semelhanças e diferenças identificadas pelos entrevistados sobre o mesmo país. Por fim, são abordadas as considerações finais, apresentando as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

## 2. Distância psíquica: definições e implicações nos negócios internacionais

O termo distância psíquica surgiu inicialmente nas pesquisas de Beckerman (1956), referindo-se à distância percebida entre países e suas consequências para o comércio internacional. O autor evidenciou que havia outras variáveis além da distância geográfica que interferiam na distância percebida, como o idioma e a cultura do país. Mais tarde, os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) tornaram este conceito mais conhecido, disseminando o entendimento da distância psíquica no processo decisório de internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) começaram por definir a distância psíquica como os fatores que impedem o fluxo de informações entre a empresa e o mercado.

Posteriormente, o construto foi definido por Ford (1984, p. 102) como "a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem em razão de suas características nacionais distintas" e por Evans et al (2000, p. 375) como "a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios".

Ao longo das últimas três décadas, a operacionalização do construto distância psíquica tem se revelado problemático (SOUZA; LAGES, 2011). Tal fato pode ser evidenciado por meio das diversas tentativas de testar a sua validade empírica tem resultado em vários indicadores utilizados na literatura. Nas décadas de 80 e 90, a tentativa de medir o construto baseou-se na distância geográfica, na escala dos clusters do mercado internacional de Sethi (1971) e nas dimensões culturais de Hofstede (1980) (DOW, 2000).

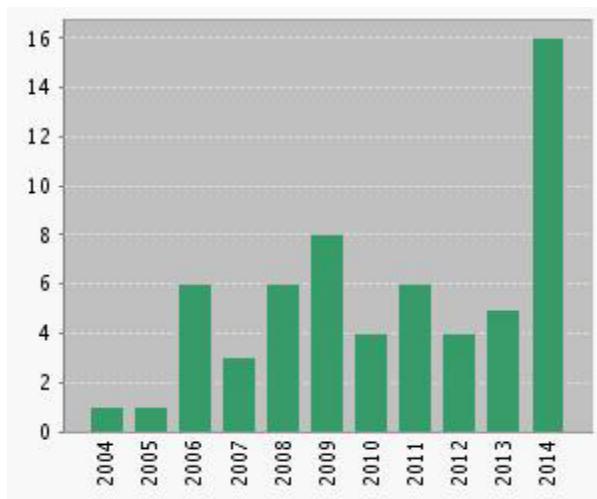
Autores como Prime, Obadia e Vida (2009) defende que, atualmente, a distância psíquica podem ter um efeito negativo na confiança e satisfação das relações entre as empresas internacionais. Esse contexto

é resultado de desafios oriundos da distância psíquica como o fluxo de informação e o conhecimento econômico deficiente em relação ao mercado-alvo (SACHDEV; BELLO, 2014) que afeta diretamente o desempenho das organizações internacionais (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST; LANGE, 2014).

Sob outro ponto de vista, autores como Magnusson, Schuster e Taras (2014) e Nordman e Tolstoy (2014) advogam que a distância psíquica contribui para a compreensão das relações interpessoais. E, dentro desse entendimento, os mesmos argumentam que tal esfera pode ser ponderada positivamente por uma organização quando há a percepção da relação entre os grandes desafios e expetativas por parte das pessoas envolvidas.

Essas pressuposições vão ao encontro do que se observa em relação à evolução temporal das publicações envolvendo a temática da mensuração da distância psíquica nos últimos anos. Ou seja, por meio da observação de 60 artigos publicados no período que compreende os anos de 2004 e 2014 observa-se que no ano de 2014 houve uma maior evidência de trabalhos que discutem tal contexto, conforme pode ser visualizado no gráfico 1:

**Figura 1: Total de publicações sobre distância psíquica**



Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da Web of Science ISI Database.

De acordo com Souza e Lages (2011), a revisão da literatura indica que a operacionalização da distância psíquica pode ser dividida em três categorias. Na primeira, pesquisadores como Fletcher e Bohn (1998) e Sethi *et al* (2003) usaram o método desenvolvido por Kogut e Singh (1988), baseado nas diferentes dimensões da cultura de Hofstede (1980), para medir a distância psíquica. Neste caso, os pesquisadores consideram distância cultural e distância psíquica como equivalentes.

A segunda categoria é composta por pesquisadores como Brewer (2007), que mediou a distância psíquica utilizando indicadores de nível nacional com base em dados públicos. Esta abordagem, no entanto, tem sido criticada por não levar em conta as diferenças subjetivas e as percepções individuais dos tomadores de decisão (DOW; LARIMO, 2009). Para sanar este problema, outros pesquisadores

(KLEIN; ROTH, 1990; SOUSA; BRADLEY, 2006) operacionalizaram a distância psíquica solicitando aos tomadores de decisão para estimar a distância percebida em relação a um país estrangeiro. O foco desta abordagem é na percepção das diferenças culturais e de negócios do gestor, que de acordo com Evans et al (2000) é a base do construto.

No Brasil, estudos como o de Rocha (2004) contribuíram para o entendimento sobre o fenômeno identificando os fatores que podem aumentar ou diminuir a distância psíquica entre países. A autora conceitua o construto como a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais entre esses mercados. Além disso, considera-o como um fenômeno individual associado ao modo como o indivíduo vê o mundo, e coletivo, porque os indivíduos em uma sociedade têm percepções similares.

Para tanto, os elementos identificados como constituintes da distância psíquica no estudo realizado por Rocha (2004) foram tomados como base para coleta e análise dos dados desta pesquisa. Assim, esse modelo será descrito a seguir.

## 2.1. Modelo teórico sobre distância psíquica

Ao expor o seu modelo sobre distância psíquica, Rocha (2004) afirma que a percepção desta distância é dependente das características de cada indivíduo e da sua experiência adquirida. Tal fato permite salientar que a distância psicológica, sendo este o termo que a autora adota, é afetada por diversos fatores como: idioma, contexto, maneira de ser, relacionamentos, suposta imagem do Brasil no exterior, maneira de fazer negócios, expectativa do consumidor, maturidade do mercado, sistema político econômico e regulatório.

A autora delineia também que com a internacionalização das empresas e consequentemente a experiência adquirida pelos indivíduos em outros países, torna-se importante o entendimento a respeito da maneira pela qual os fatores citados anteriormente influenciam na distância psicológica.

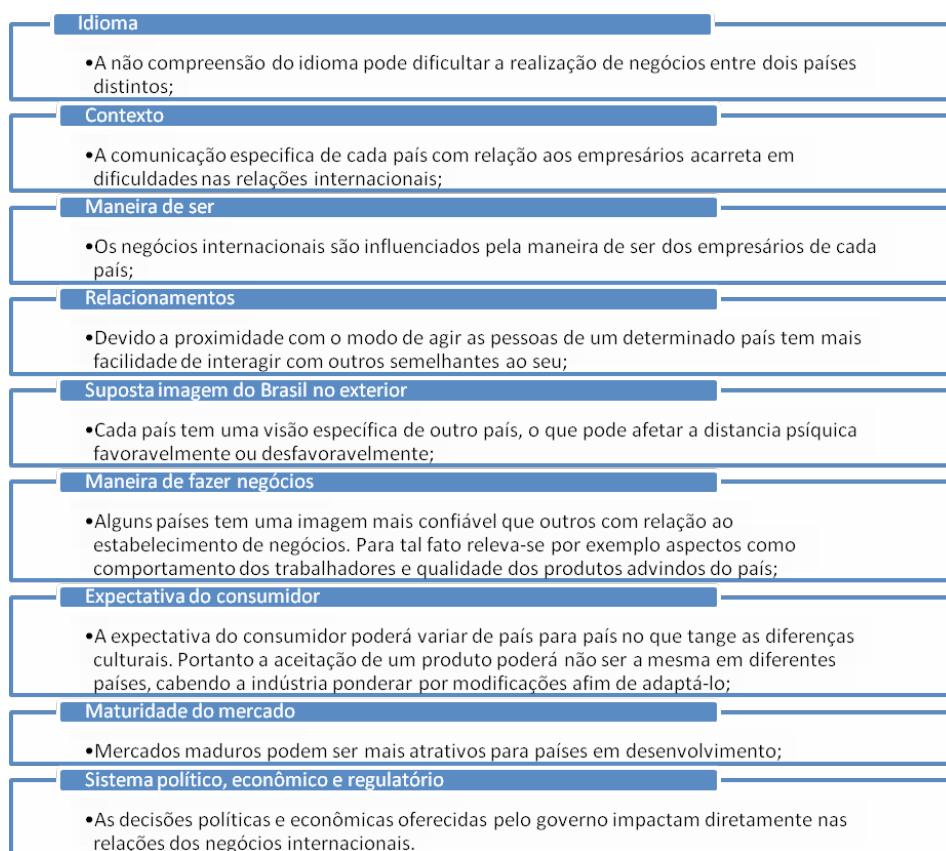
Neste sentido de entendimento do tema em epígrafe e também de uma possível administração do mesmo, Rocha (2004) concentrou os fatores em três grupos: individual, organizacional e macro ambiental. A partir deste dimensionamento, a autora realizou entrevistas com a finalidade de obter a percepção de executivos de diversas empresas sobre a distância psicológica.

Aprofundando um pouco mais diante dos estudos a respeito do entendimento deste assunto, Rocha (2004) pesquisou a percepção dos empresários brasileiros. Dentre outras conclusões do estudo, obteve-se que o aumento e a diminuição da distância psicológica entre os países além das diferenças culturais são fatores contribuintes para a identificação de barreiras nos negócios internacionais.

Em busca da identificação de mais elementos que contribuem para a compreensão do aumento ou diminuição da distância psicológica entre os países, e consequentemente aumento da eficiência no processo de internacionalização das empresas, Rocha (2004) percebe ponderações como: a) a distância psicológica é fruto da lacuna entre o mercado doméstico e o externo; b) a distância psicológica sofre interferências das percepções das diferentes culturas mercadológicas e; c) a distância psicológica é uma característica que se manifesta de forma individual a partir do momento de percepção da realidade vivida e coletiva quando há percepções similares na sociedade.

A fim de mensurar as ponderações acima relevadas, Rocha (2004) efetuou uma pesquisa empírica sobre os fatores que melhor explicam as diferenças e as similaridades percebidas entre os mercados estrangeiros e o Brasil. Os resultados obtidos, que fundamentam o modelo de análise, permitiram que se elencassem elementos citados inicialmente e que também são explicitados na Figura 2 abaixo. Estes elementos foram abordados individualmente no protocolo das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

**Figura 2: Os elementos da distância psicológica de Rocha (2004)**



Fonte: Elaborada pelos autores 2015.

Outro importante assunto a ser debatido no trabalho é a distância cultural. Tal fundamentação poderá ser visualizada por meio da descrição seguinte.

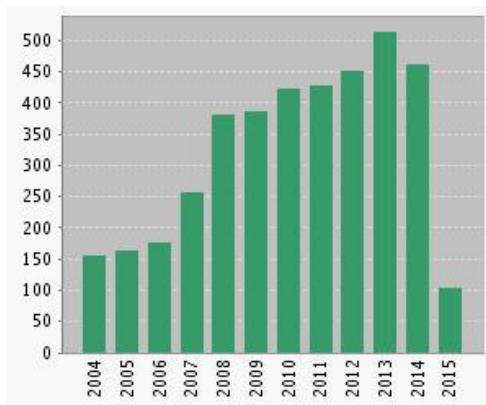
### 3. Distância cultural: significado e importância para os negócios internacionais

Como exposto anteriormente, ressalta-se neste momento também que o conceito de distância psíquica difere do conceito de distância cultural, apesar de possuírem alguns aspectos em comum. Kogut e Singh (1988, p. 413) definiram distância cultural como "o grau em que uma firma encontra-se incerta quanto às características de um mercado internacional", sendo esta uma definição semelhante às definições sobre distância psíquica e por isso muitas vezes tradadas como sinônimos. Porém, conforme afirma Swift (1999, p.413), a distância cultural é um dos elementos que fazem parte da distância psíquica, uma vez que "a distância psíquica é a combinação de fatores em níveis nacionais, organizacionais e individuais".

Para Barkema *et al.* (1997) a distância cultural pode ser ponderada a partir da análise da necessidade de conhecimento da localidade e das limitações impostas ao fluxo de informação existente entre o país de origem da firma e o país alvo de investimentos. Assim, Chapman *et al.* (2008) esclarece que distância cultural reflete uma diferença de valores entre os países que devem ser avaliadas a nível cultural.

Cabe ressaltar que, o tema em epígrafe é analisado com evidência em artigos que trabalham a relação dos impactos da distância cultural nos negócios internacionais. Tal afirmativa pode ser confirmada, no momento em que se pondera o crescimento das publicações envolvendo as duas esferas na última década, conforme visualizado na figura 3 abaixo:

**Figura 3: Total de publicações sobre distância cultural e negócios internacionais**



Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da Web of Science ISI Database.

Segundo Uhlenbruck (2004) e Cho e Padmanabhan (2005) os estudos que envolvem essa discussão abrangem desde a importância das interações entre os indivíduos, como a possibilidade de afetar resultados de uma organização devido a distância cultural. Os mesmos autores complementam, ressaltando que as diferenças culturais parecem limitar a capacidade das empresas multinacionais para aprender com as suas experiências em mercados estrangeiros e aplicar estas estratégias para determinar o modo de entrada em outros países. Definições de distância cultural podem ser encontradas negócios internacionais e os impactos são relevadas em estudos que contemplam a relação dos negócios internacionais.

O atributo da distância cultural é um estágio importante na literatura de negócios e gestão internacional. Pois, ao observar que desde Hofstede (1980), que ponderou as dimensões para medir a distância

cultural, considera-se que pesquisadores têm fomentado modelos que visam explicar as diferenças no desempenho e na estratégias diante da distância cultural (CHO; PADMANABHAN, 2005).

### 3.1. Modelo teórico sobre distância cultural

O modelo desenvolvido por Hofstede em 1980, para medir a distância cultural, foi elaborado a partir de análises estatísticas de dados coletados em diferentes países (SOARES, FARHANGMEHR; SHOHAM, 2007). O autor apontou quatro dimensões nas quais a cultura pode ser comparada: (1) individualismo/coletivismo, (2) aversão a incertezas, (3) masculinidade/feminilidade e (4) distância do poder. Segue a conceitualização das dimensões conforme o modelo de Hofstede (1980).

#### 3.1.1. Distância do Poder

É a medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade (TARAS; STEEL; KIRKMAN, 2011). Também é chamada de distância hierárquica e está relacionada à maneira com que as diferentes sociedades gerem as desigualdades entre os indivíduos (HOFSTEDE, 1980). Soares, Farhangmehr e Shoham (2007) afirmam que essa dimensão reflete as consequências das diferenças de poder e das relações de autoridade, pois influenciam a hierarquia e as relações de dependência nos contextos familiar e organizacional.

#### 3.2.1. Coletivismo *versus* individualismo

Segundo Hofstede (1980), as sociedades coletivistas são aquelas em que o interesse do grupo predomina sobre o interesse do indivíduo, tornando todos os membros de uma sociedade responsáveis por aqueles que estão à sua volta. Taras, Steel e Kirkman (2011) destacam que o nível de preferência do indivíduo em agir sozinho caracteriza o individualismo ou coletivismo de uma sociedade. Os coletivistas agem em função do grupo em troca de lealdade, enquanto os individualistas defendem interesses próprios ou de familiares próximos (SOARES; FARHANGMEHR; SHOHAM, 2007).

#### 3.1.2. Feminilidade *versus* masculinidade

Conforme Hofstede (1980), a feminilidade é a medida do quanto as tarefas e as características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. Diz respeito aos papéis emocionais assumidos, opondo "dureza" no extremo masculino à "sensibilidade" no extremo feminino (HOFSTEDE, 1980). Soares, Farhangmehr e Shoham (2007) destacam que sociedades masculinas são aquelas que buscam sucesso e conquistas, enquanto as femininas preocupam-se com qualidade de vida e cuidado com o próximo.

#### 3.1.3. Controle da incerteza

É a medida do nível de ansiedade que os indivíduos sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas (HOFSTEDE, 1980). A capacidade em lidar com a incerteza, de acordo com Hofstede (1980) é essencialmente subjetiva, um sentimento que faz parte de herança cultural, transmitido e reforçado por instituições, como a família, a escola e o Estado. Segundo Taras, Steel e Kirkman (2011) essa dimensão explica a necessidade de estruturação, clareza e previsão que a sociedade necessita, assim como o número de dispositivos necessários à garantia da sensação de segurança.

## 4. Método de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa descritiva, que utiliza o método qualitativo de análise de conteúdo. A pesquisa descritiva, segundo Vaus (2002), tem como principal objetivo descrever uma realidade, evidenciando a existência e a extensão dos problemas de pesquisa relacionados às Ciências Sociais.

O estudo utilizou uma unidade de análise composta de doze indivíduos, selecionados conforme a experiência no exterior. Foram escolhidos seis participantes, que tiveram experiência de trabalho ou estudo superior a um ano no país de destino, e seis participantes sem nenhuma experiência internacional. Optou-se pela seleção de pelo menos um país por continente, a fim de atender à possível diversidade dos resultados.

**Quadro 1: Perfil da amostra**

País	Entrevistados	Experiência Internacional	Idade	Sexo	Formação	Ocupação Atual
Moçambique (África)	E1	1 ano e 6 meses em Moçambique (trabalho)	28 anos	M	Graduação em Administração, MBA em Gestão da Tecnologia da Informação	Analista de Responsabilidade Social
	E2	Não possui	27 anos	M	Graduação em Administração	Mestrando em Administração
Colômbia (América do Sul)	E3	1 ano na Colômbia (trabalho)	25 anos	M	Graduação em Administração	Administrador
	E4	Não possui	23 anos	F	Graduação em Gestão Ambiental e Administração	Administrador
EUA (América do Norte)	E5	11 anos nos EUA (estudo e trabalho)	33 anos	M	Graduação em Administração	Coordenador pedagógico em escola de Inglês
	E6	Não possui	26 anos	F	Graduação em Administração	Mestranda em Administração
Austrália (Oceania)	E7	5 anos na Austrália (estudo e trabalho)	27 anos	F	Sem graduação	Gerente de contas sênior em agência de publicidade
	E8	Não possui	30 anos	F	Graduação em Enfermagem	Mestranda em Administração
China (Ásia)	E9	1 ano na China (trabalho)	31 anos	M	Graduação em Engenharia Mecânica	Engenheiro mecânico
	E10	Não possui	30 anos	F	Graduação em Administração	Mestranda em Administração
Holanda (Europa)	E11	3 anos na Holanda (estudo e trabalho)	30 anos	M	Graduação e Mestrado em Engenharia Elétrica	Engenheiro de Desenvolvimento
	E12	Não possui	20 anos	F	Graduação em Ciências Contábeis	Mestranda em Administração

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas a partir de protocolos semiestruturados fundamentados nos modelos de distância psíquica de Rocha (2004) e distância cultural de Hofstede (1980). Após a realização das entrevistas, essas foram transcritas e codificadas, conforme a técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo, segundo Krippendorff (2004), envolve procedimentos de identificação de padrões que fornecem *insights* e desenvolvem a compreensão do pesquisador acerca da problemática. Coffey e Atinkson (1996) destacam que a operacionalização da análise do conteúdo se dá através das seguintes etapas: codificação, identificação dos temas, análise e criação do texto qualitativo.

## 5. Análise dos dados

No presente momento do trabalho buscou-se fundamentar o estudo por meio dos relatos dos indivíduos entrevistados. Salienta-se que foram obtidas as percepções individuais dos entrevistados que conviveram no exterior e de pessoas que nunca deixaram o Brasil.

Tal perspectiva que envolveu pessoas que detinham experiência internacional e indivíduos que nunca viajaram para outros países possibilitou por meio da opinião dos entrevistados sobre o tema em epígrafe, confrontar as respostas relatadas com as variáveis dos modelos desenvolvidos por Rocha (2004) e Hofstede (1980), e com isso evidenciar congruências.

Conforme exposto no método de pesquisa, foram entrevistadas doze pessoas, sendo estas questionadas sobre as diferenças percebidas em cada um dos elementos que constituem o construto da distância psíquica (ROCHA, 2004) e da distância cultural (HOFSTEDE, 1980), referindo-se às diferenças percebidas entre o Brasil e outros seis países. Nesse sentido, foram analisadas as diferenças percebidas em cada país, sendo a apresentação dos dados obtidos nesta mesma estrutura.

### 5.1. Moçambique

Quando entrevistou-se os indivíduos que concentraram informações sobre o país Moçambique, percebeu-se que diante de questionamentos sobre as possíveis diferenças e semelhanças com relação ao Brasil, foram diagnosticadas evidências que aproximam psiquicamente um país do outro, como a percepção do idioma por exemplo. Tal fato, segundo Rocha (2004) e Teixeira, Moreira Silva e Lessa (2009), influenciam diretamente nos relacionamentos entre os indivíduos, o que empiricamente foi comprovado pelo Entrevistado 1, que vive há 1 ano em Moçambique:

*"Apesar de ser o mesmo idioma os dois, os dois falarem português, o sotaque é bem diferente e isso da uma diferença bem grande em termo de percepção, mas de uma forma geral isso favorece a relação" (E1).*

No relato do Entrevistado 2, que não possui experiência internacional, também foi encontrada semelhança quanto ao idioma, o que de fato comprova a ponderação desta variável do modelo de Rocha (2004) utilizado neste estudo.

"Ambos são português, se eu não estou enganado... Acredito que tenha diferenças como tem de Brasil pra Portugal ou tem mesmo dentro do próprio Brasil de região pra região, tanto que tem exemplo de dialeto, gírias, forma de comunicação e expressão até de estruturas de frases diferenciadas. Mas acredito que não seja difícil, com paciência e atenção tem alguma dificuldade de comunicação não" (E2).

Por outro lado, também encontraram-se percepções que elevam a distância psíquica entre países. Uma diferença de percepção encontrada foi a respeito da maneira de ser do individuo. O Entrevistado 2, relatou que:

"Os dois países acredito que tenha uma... Espontaneidade, "espontaneidade"; que as pessoas dos dois países devem ter alguma semelhança. Se for comparar com a cultura européia as pessoas são mais abertas, mais extrovertidas, menos fechadas a padrões mundiais, padrões rígidos. No entanto, acredito que no Brasil de alguma maneira houve mudanças, que vem passando em alguns anos, e até algumas regiões brasileiras tem esta questão formal, alguns padrões sociais já estabelecido, diferentemente da África, acho que na África deve ter uma vida mais extrovertida, menos.. padronizada, outra cultura, as pessoas devem ter a vida um pouco menos... pessoas menos fechadas, país mais alegres, pessoas mais animadas. (E2)"

Contrariando o argumento acima, o Entrevistado 1 relata a seguinte experiência a respeito da maneira de ser do individuo e suas diferenças com o Brasil:

"O brasileiro em geral é muito aberto. Eu acho que eu sou o exemplo mais aberto ainda assim, eu não importo de falar de fora, eu não importo de fala de nada, e o moçambicano não, é um povo mais reservado, é um povo mais na dele... mesmo entre eles, eles não falam sobre temas que a gente considera, que eles consideram delicados, como morte, relacionamento interpessoal" (E1).

Nas opiniões relatadas acima percebe-se que há diferenças culturais entre os dois países na maneira de ser do individuo. Esta percepção pode segundo Rocha (2004), afetar os relacionamentos. Aprofundando um pouco mais, Joly (1996) explicita que quando as diferenças culturais são muito diferentes pode haver interferências negativas nos relacionamentos, o que também pode ser empiricamente diagnosticado pela citação do Entrevistado 2:

"Pela questão cultural, este negócio do jeitinho brasileiro, do brasileiro sempre querer levar vantagem, acredito que o relacionamento no Brasil chegou a ter um grau de desconfiança elevado. E, embora eu não conheça Moçambique, fico imaginando que é um país aonde as pessoas são menos informais ainda. Um país menos desenvolvido, acredito que este fator de relacionamento seja menos padronizado, mas também talvez com a falta e padronização até de burocracia destes relacionamentos.. é... pode também ter este mesmo problema no Brasil, excesso de informalidade gerando desconfiança naquelas relações"(E2).

Apesar da citação acima creditar um falso informalismo a respeito de Moçambique, pôde-se encontrar a interface (desconfiança) com o relato do Entrevistado 1:

"O povo moçambicano em geral ele é pouco informal, só ali entre eles mesmo (...) Eles demoram mais pra confiar no brasileiro assim. Isso pega um pouco do que eu falei antes assim, eles esse, essa certa formalidade assim (...)" (E1).

As duas citações expostas corroboram com o modelo de Rocha (2004) e também com a argumentação de outros autores Hoechlin (1995), Tanure e Duarte (2006), Hofstede (1980) e Teixeira, Moreira Silva e

Lessa (2009) de que a cultura pode interferir nos relacionamentos de caráter internacional. A afirmativa anteriormente pode ser comprovada quando percebe-se que no quesito relacionamentos do modelo de Rocha (2004), a autora relata que as diferenças entre países pode intervir também na interação entre as pessoas.

Ao aprofundar a análise sobre as diferenças e semelhanças culturais entre Brasil e Moçambique percebe-se que há manifestações que são pressupostas por Hofstede (1980). A título de exemplificação tem-se no Entrevistado 2 semelhanças entre o povo brasileiro e o moçambicano. O relato do Entrevistado 2 vai também ao encontro do Entrevistado 1 quando se refere apenas a Moçambique, conforme descritos abaixo:

*"Moçambique, hum.. acho que eles não devem ter muito conhecimento sobre nada, acho que eles não devem ter nenhuma preocupação com as incertezas, vai tocando o barco no dia ali... O brasileiro também é muito assim, o brasileiro é imediatista, o brasileiro não se planeja, não se.. não tem esses hábito de programar dados futuros... elaborar cenários e.. em cima desses cenários se planejando e de acordo com alguma incerteza poder se planejar.. O brasileiro também é muito assim, essa coisa de matar um leão a cada dia.. vamos viver o dia, pensar algo imediatista, viver isso aqui e pronto" (E2).*

*"O povo lá ele não ta muito preparado pra... O diferente. O moçambicano e o povo africano no geral, ele não é um povo acostumado a planejar. Então na verdade assim. As incertezas, elas fazem parte da vida deles e eles vivem o momento, eles não vivem o futuro. Eles não planejam" (E1).*

As citações acima evidenciaram o pensamento de Hofstede (1980) de como a sociedade pode se comportar diante das incertezas existentes.

## 5.2. Colômbia

Prosseguindo com as análises abaixo, serão demonstradas as diferenças e semelhanças evidenciadas nas entrevistas com dois indivíduos. O Entrevistado 3 morou durante 1 ano na Colômbia e o Entrevistado 4 nunca foi ao exterior.

Na Colômbia, uma diferença relevante que ficou evidenciada é com relação a percepção da suposta imagem do Brasil no exterior. Diferentemente do pensamento do Entrevistado 4 (E4) que relata: *"Eu acho que é que nem o mundo inteiro tem né? Futebol, carnaval, sexo"* (E4), a Colômbia tem uma imagem favorável do Brasil, fato que pode ser comprovado pelo Entrevistado 3 (E3):

*"Eles sabem que Brasil não é.. Rio de Janeiro, carnaval. Eles tem uma noção melhor, até por que a gente é vizinho... Sabem que a Amazônia é dividida na Colômbia e no Brasil. Eles sabem que o Brasil tem outras cidades como São Paulo, Brasília, então eles tem uma noção mais clara do Brasil quanto a sua realidade, não tem nada muito fictício."* (E3).

Segundo Rocha (2004) uma boa imagem de um país pode afetar favoravelmente a distância psíquica entre os seus membros, o que pode ser demonstrado na citação acima. Ao persistir analiticamente com modelo de Rocha (2004), nota-se que há similaridades e diferenças entre Brasil e Colômbia na variável sistema político e econômico, conforme relatado pelo Entrevistado 3:

*"Não tem muita diferença. Eles também são uma república democrática, também são presidencialista. (...). Os presidentes da Colômbia e Brasil sempre tem alguma ligação... Uma negociação em comum... (...) Quanto*

*"aos sistemas eu acho a única diferença é que lá, eles tem uma...Um foco maior pra situação interna do país, enquanto que aqui no Brasil, geralmente a gente vê que os governos dão foco mais pra imagem externa do que interna" (E3).*

Rocha (2004) advoga que o sistema político e econômico é uma importante variável quando se releva os negócios internacionais. Para a autora, as decisões políticas e econômicas impactam nas relações internacionais. Ao ponderar pela dimensão cultural percebeu-se que na Colômbia o grau que analisa o papel de homens e mulheres na sociedade de acordo com o modelo de Hofstede (1980), é fortemente evidenciado por uma hierarquia com domínio masculino, de acordo com o relato abaixo:

*"A sociedade colombiana é até um pouco machista assim como no Brasil. Não tanto, mas.. Eles não tem assim essa revolta das mulheres de quererem todos os direitos, mas, ao mesmo tempo eles meio que tem os cargos definidos assim pra homem e mulher. Por exemplo quando tu vai almoçar, não é como aqui em que tu senta na mesa e tu mesmo se serve, lá na Colômbia geralmente uma refeição é servida pela família, geralmente pela mãe da família. Então, todos se sentam a mesa e a mãe é que vai servir o prato de cada um, servir todos, e ai por último é que ela vai comer, e se não tiver espaço na mesa nem na mesa ela senta." (E3).*

Contrapondo a este relato, o Entrevistado 4 relata que no Brasil está havendo mudanças, em que a mulher assegura uma maior participação social. Esta perspectiva pode ser encontrada no relato subsequente:

*"Eu acho que no Brasil já tá perdendo aquela coisa de.. Homem que trabalha e tal... Tanto que a mulher já tem.. Mais... Destaque no mercado de trabalho, por que a mulher já não fica mais cuidando dos filhos" (E4).*

House et al. (2004) também corrobora com Hofstede (1980) que as diferenças entre a exploração de atributos entre homens e mulheres é uma característica cultural de uma sociedade. Quanto ao coletivismo e individualismo que também são características culturais segundo Hofstede (1980) e que podem afetar nas relações internacionais (BARAKAT et. al., 2010), o Entrevistado 3 posiciona-se da mesma forma que o Entrevistado 4, conforme os relatos abaixo:

*"Na Colômbia eles têm muito esse senso comum assim, eles também são que nem o brasileiro, é um povo que se defende, um luta pelo outro. Se eles se identificarem, se eles vêem que os dois estão lutando pelo mesmo objetivo, eles vão se juntar e tentar fazer a diferença junto. Então eles sabem trabalhar em equipe, mas também cada um busca o seu." (E3)*

*"[...] Cada um tem um pouco. Cada um tem um pouco no Brasil. Querem o melhor pra si e tal! Mas também querem melhorar o outro também né!" (E4).*

### 5.3. Estados Unidos da América

Nas entrevistas realizadas sobre os EUA ficou evidente a diferença de percepção com relação ao contexto no qual a comunicação ocorre. Segundo Mackenzie e Wallace (2011) formas de comunicação formal ou informal se diferenciam entre culturas de acordo com o nível de formalidade da comunicação, o respeito à autoridade e poder e a distância social. Conforme destacado pelo Entrevistado 5 (E5) existe um maior nível de formalidade presente na comunicação dos norte-americanos, como resultado da própria língua inglesa. Percebe-se ainda, a presença de certo respeito à hierarquia e posição dos indivíduos na sociedade:

*"A língua inglesa é uma língua bem mais "polida" (...) por isso é um pouco mais formal também (...) A linguagem formal é usada (...) entre professor-aluno, entre colegas. (...) com pessoas que tu convive todos os dias, mas há uma distância, uma formalidade, que aqui no Brasil não tem, né?" (E5)*

O Entrevistado 6 (E6), que nunca teve experiência no exterior, acredita que o contexto no qual ocorre a comunicação é parecido entre os dois países, e portanto não consegue perceber diferenças significativas:

*"Essa questão eu acho que é parecida, (...) eu não vejo essa como uma questão assim de grande diferença. Deve haver, mas eu não sei te dizer. Essa questão do formal e do informal." (E6)*

Outro aspecto com diferença de percepção entre os entrevistados é a distância do poder, que segundo Soares (2005), é o que mede o grau das pessoas aceitarem a distribuição igual ou desigual do poder nas organizações e instituições. Hofstede (1980) evidenciou em sua pesquisa a baixa distância do poder na sociedade norte-americana, visão corroborada pelo E5, que morou nos EUA:

*"Lá nos EUA (...) existe uma desigualdade, claro. Mas ela não é visível, (...) no Brasil, (...) são poucos que tem muito e muitos que tem pouco. E é (...) muito mais visível aqui, do que nos EUA e é muito maior (...) essa desigualdade (no Brasil)." (E5)*

Em contrapartida, o E6 acredita que a desigualdade é menor no Brasil, já que percebe a sociedade como mais acolhedora e menos preconceituosa:

*"Eu acho que são as mesmas, (...) Mas, (...) eu acho que lá, de repente, tem um pouco maior de preconceito. (...) Então dá pra ver isso (...) essa distância hierárquica, eu acho que lá é bem mais forte. (...) Até pelo Brasil, eu acho que ser um país mais acolhedor" (E6)*

Outra característica percebida de maneira diferente pelos entrevistados é o controle das incertezas, que segundo Hofstede (1980) é como uma sociedade se comporta frente ao inesperado e desconhecido. O E5 acredita que o brasileiro aceita melhor situações diferentes:

*"Eu acho que o brasileiro é bem mais preparado que o americano nesse ponto. Os EUA sempre teve uma economia estável, sempre foi número 1, a nação número 1, agora sim, eles tiveram alguns problemas, e eles não recebem isso muito bem." (E5)*

Para o E6, o Brasil e os EUA adotariam posturas semelhantes de sobrevivência e adaptação frente ao inesperado:

*"Pois é, nos EUA eu acho que seria mais próximo ao Brasil, porque eles pensam no deles, então cada um vai ser, se chega a acontecer uma tragédia dessa, cada um vai pensar no seu, e vai buscar aquilo pra sobreviver. Eu acho que nesse aspecto, ele é mais próximo do Brasil." (E6)*

O quesito masculinidade e feminilidade da população, conforme o modelo de Hofstede (1980) também apresentou diferença de percepção entre os entrevistados. O E5 destaca a masculinidade das duas sociedades, pois ainda são tradicionais, com papéis entre os gêneros bastante definidos:

*"Eu acho que, que as duas sociedades ainda são bem masculinas, né? Os nossos costumes do passado, que o homem era o trabalhador e a mulher cuidava dos filhos e da casa.... Isso aí ainda existe, né? Tanto lá quanto aqui" (E5)*

O E6 percebe a sociedade brasileira como mais feminina, em função de sua crença de que o brasileiro é mais acolhedor e coletivista:

*"Eu acho que o brasileiro é mais feminino. (...) E o EUA, masculino. (...) o brasileiro, ele é mais acolhedor, (...) ele tem mais sentido de mãe, sabe? (...) que pensa no coletivo. No bem da sociedade, não sei... (...) Os EUA é mais masculino, (...) eles pensam muito na praticidade das coisas, até essa questão (...) do fast food, que lá (...) muito mais ampliado essa questão do que aqui, né? Então eles pensam na praticidade, em resolver, e aqui no Brasil, tem essa questão mais amigável." (E6)*

#### 5.4. Austrália

Nas entrevistas realizadas sobre a Austrália ficou evidente a diferença de percepção na maneira de ser dos indivíduos. Segundo Rocha (2004), mesmo que seja um aspecto menos óbvio, no seu estudo foi mencionado como um importante fator de distância psíquica. O Entrevistado 7 (E7), que atualmente mora na Austrália, destaca a grande diferença que percebe entre brasileiros e australianos:

*"Extremamente diferente. Muito diferente. Uma coisa que tu percebe depois de morar um tempo aqui, (...) As pessoas parecem que tem uma bondade natural, (...) não tem aquela necessidade de ser dar bem... se dar melhor que os outros. Todo mundo se respeita, (...) tu vai perceber respeito aqui onde tu tá." (E7)*

O Entrevistado 8 (E8), que nunca teve experiência internacional, acredita que os australianos são parecidos com os brasileiros, em função do clima do país.

*"Acho que tem muito (...) a questão climática, em alguns pontos se parece muito com o do Brasil em certas regiões, um clima mais tropical, ahn...e eu acho que isso interfere no comportamento deles lá. Uhm...acho que é mais essa visão que eu tenho assim mesmo." (E8)*

Outro aspecto que apresentou diferença entre as percepções dos entrevistados foi a maneira de fazer negócios. Rocha (2004) afirma que a maneira de fazer negócios é uma característica que também define e faz parte do modelo mental dos indivíduos. O E7 destacou a postura relaxada dos australianos e a baixa utilização de tecnologia na operacionalização dos processos:

*"isso até que é meio parecido. Que o Brasil ele é meio evoluído em relação a isso, (...) o jeito que a gente trabalha nas empresas, operacionais é bem semelhantes com o daqui. Em fato, aqui em termos de tecnologia, (...) é um pouco mais atrasado, por exemplo, vários acordos, contratos e coisas aqui, são feitos via fax ainda. Enquanto que no Brasil todo já é mais digital, mais automatizado, acho bem interessante até. Mas....é bem isso...aqui o pessoal é bem relaxado, bem tranquilo, em termos de assinar contratos (...)" (E7)*

Já o E8 acredita que o Brasil esteja atrás daquilo que é desenvolvido na Austrália, contrariando o destacado pelo E7:

*"não sei se eles são estratégicos. Eu acho que o Brasil vai, (...) mais na carona, do que tão consumindo, e aí esse... eles notam... percebem que um país tá consumindo "tal coisa" eles vão seguir aquela tendência, eles não tem uma percepção deles." (E8)*

A imagem que os estrangeiros têm dos brasileiros também configura importante aspecto da distância

psíquica, que segundo Rocha (2004), está associada a provável visão projetada de "como eles nos veem". Após a realização das entrevistas foi evidenciado que os entrevistados possuem diferentes percepções a respeito da suposta imagem do Brasil na Austrália. O E7 destacou o fato de o Brasil ser visto como todos os países da América Latina, sem diferenciação, e também evidencia que o futebol não é importante na definição da nossa identidade:

*"Primeiro que todos são negros ou morenos. Segundo, que falamos espanhol e dançamos (...) salsa. (...) A grande parte deles pensa que a América Latina é um todo (...). A gente pensa que no Brasil todo mundo sabe que nós temos um time de futebol maravilhoso, (...) Mas a maioria daqui não é tão ligada em futebol, (...) Então o brasileiro chega pra cá todo feliz, achando que a Austrália reconhece a gente por ter futebol, Havaianas e essas coisas, e não é o caso." (E7)*

Em contrapartida, o E8 acredita que os australianos tem uma imagem estereotipada do Brasil:

*"A que todo mundo tem. (...) Carnaval, futebol, paisagens exóticas. Um pouco, de repente, ligado com a criminalidade... Acho que é isso no geral, é essa a visão que todo mundo tem do país." (E8)*

Com relação ao coletivismo ou individualismo da sociedade, também foram encontradas diferenças significativas de percepção entre os dois entrevistados. O E7 destaca o individualismo brasileiro, e a preocupação dos australianos com o coletivo:

*"O Brasil é extremamente individualista. Muito, muito, muito individualista. Enquanto que aqui o pessoal é muito mais ligado em relação ao grupo, ao todo, a sociedade. (...) o pessoal aqui na Austrália tem muito, muito mais uma noção de coletivismo do que o Brasil. Até...não dá nem pra comparar." (E7)*

O E8 acredita que o Brasil possui uma sociedade mais preocupada com o coletivo, e destaca a colonização como um motivo para perceber o australiano como individualista:

*"O Brasil é mais coletivista, e a Austrália eu vejo como um país mais individualista. (...) eu acho que o brasileiro ele é culturalmente mais afetivo do que (...) o australiano, mas não sei dizer assim com clareza por que. (...) Eu acho até por questão de colonização mesmo, né? O britânico...é né? É colônia britânica, né? (...) Eles são um pouquinho mais reservados."*

## 5.5. Holanda

Nas entrevistas realizadas sobre as percepções das diferenças entre Brasil e Holanda, muitos elementos foram percebidos de forma semelhante, uma vez que o Entrevistado 10 (E10), que não possui experiência no exterior, realizou associações que aproximaram-se com as percepções do Entrevistado 9 (E9), que morou 3 anos na Holanda.

A principal associação realizada foi com o fato de a Holanda parecer um país mais liberal em função de suas políticas públicas, como a legalização da maconha e das garotas de programa, e também por ser um país que recebe muitos turistas. Por isso, quando questionados sobre a maneira de ser e o contexto da comunicação formal e informal, as percepções foram semelhantes, ou seja, brasileiros e holandeses parecem ser calorosos, informais e abertos.

*"Dá pra dizer que o brasileiro é um pouco mais caloroso, mais informal mais, mais aberto assim. Mas o*

*holandês também não deixa muito pra trás assim, as pessoas podem ter a impressão "ai país frio, as pessoas são rudes e tal", mas não é, eles são bem abertos assim, por ser um povo europeu. (...) Eles não tem essa coisa de preconceito, de xenofobia eles são um pouco mais abertos assim, a novas culturas, a novas pessoas, enfim". (E9)*

*"Olha, os brasileiros eles são bem calorosos assim... Eles são receptivos, até os comentários que a gente vê é que quanto a isso não tem problema assim, o estrangeiro digamos se encontra aqui o brasileiro ele consegue... (...) Com que essa pessoa sinta-se até em casa, sinta-se bem. (...) Bom a Holanda ela está acostumada a receber turistas, eu acredito que então eles seja já algo normal pra eles, e eles não devam agir de maneira fria." (E10)*

Em relação aos elementos cuja discrepância foi mais aparente foram a expectativa do consumidor, o controle das incertezas e ao individualismo e coletivismo da sociedade. De acordo com Rocha (2004), a alguns países tendem a ser mais exigentes quanto à qualidade do produto, serviço, ou entrega, sendo um elemento importante a ser relevado nas negociações internacionais. No caso da Holanda, o entrevistado que morou 3 anos no país (E9) considera os consumidores holandeses exigente quanto a qualidade do produto, enquanto o brasileiro apresenta mais impulsividade, priorizando muitas vezes o preço ao invés da qualidade.

*"Acho que na Holanda eles dão um pouco mais de ênfase na qualidade do produto assim. Eles não saem comprando qualquer coisa só porque tá barato, por exemplo, eles investem um pouco mais de tempo em pesquisar marca, modelo, o que faz, o não faz e aí compram. Acho que o brasileiro nesse sentido é um pouco mais impulsivo, (...), O brasileiro não tem muito essa cultura assim de pesquisar alguma coisa, que às vezes tu paga mais um pouco mais caro mas sabe que a qualidade é bem melhor e vai durar mais tempo". (E9)*

Já o entrevistado sem experiência internacional, E10, acredita que todos os consumidores são exigentes, afirmando que não há diferenciação da exigência do consumidor entre países.

*"Olha, eu até acho que aqui nós somos bem exigentes assim... Todos os consumidores visam qualidade nos produtos, enfim. Isso não deve ser diferente na Holanda não. Acho que isso em qualquer país seria bem semelhante, todos os consumidores buscam uma qualidade, são exigentes quanto a isso".*

A associação feita pelo E10 sobre a Holanda ser mais liberal em função de suas políticas públicas, fez com que sua percepção quanto ao controle das incertezas fosse muito diferente da percepção do E9, que viveu no país.

*"Eu acredito que na Holanda também não se tenha porque a gente pode novamente fazer a relação com esta imagem de um país liberal que eles têm. Então, se pensar nesse aspecto, a Holanda também não teria um controle ao risco, às incertezas". (E10)*

*"Numa visão mais geral assim política, acho que a Holanda apesar de ter uma máquina pública bem eficiente, eles gostam de discutir, rediscutir, pensar, repensar, planejar, bem em detalhes assim antes de tomar qualquer decisão, mas quando eles tomam a decisão eles vão até o fim, eles fazem o troço acontecer. (...) Então, comparado com o Brasil... (...) Também gostam de pensar e planejar e discutir as decisões, mas na hora de executar às vezes tem uma certa lentidão no processo, as vezes por falta de verba, enfim, as vezes é a burocracia que é muito grande." (E9)*

Quando questionados sobre as diferenças percebidas no que diz respeito ao individualismo e ao coletivismo, os entrevistados novamente tiveram opiniões distintas. A opinião do E9 vai ao encontro de

Hofstede (1980), ao afirmar que o coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta.

*"Eu acho que a Holanda tem uma consciência coletiva bem maior do que a do Brasil, assim, eles tem consciência de que, se eu jogar um lixo no chão, vai impactar outras pessoas, enfim nesse sentido eles são bem mais coletivos". (E9)*

*"Eu acho que ambas as sociedades elas são mais assim coletivas. Porque certas características me levam a acreditar isso sobre a Holanda. E no país, eu também vejo dessa maneira, não vejo a nação brasileira como um pouco individualista." (E10)*

## 5.6. China

As percepções dos entrevistados quanto à China também tiveram suas semelhanças e divergências. De forma geral, um aspecto que contribuiu para que algumas percepções fossem semelhantes foi a alta disseminação do conhecimento sobre a China atualmente, pois é um país que chama muito a atenção da mídia em geral e das pesquisas acadêmicas, principalmente pelos resultados que vem obtendo com o seu rápido desenvolvimento econômico.

Quando questionados sobre as diferenças percebidas quanto ao idioma, o Entrevistado 11 (E11), que trabalhou por 1 ano na China, apresentou uma descrição detalhada do aspectos em que o português e o mandarim se diferenciam, enquanto o Entrevistado 12 (E12), que nunca saiu do Brasil, sabia dizer que era diferente por não ser uma língua de origem latina.

*"Nós brasileiros aqui, o nosso idioma tem 23 ou 24 letras no alfabeto. (...) Nessas 23 letras a gente consegue formar o nosso alfabeto, várias palavras, enfim. Na China hoje, usualmente, normalmente, (...) Você tem 10 mil caracteres e nesses 10 mil caracteres, cada caractere você pode falar de 4 maneiras diferentes, são 4 tons diferentes. Então você imagina o quão complicado é o teu dia a dia num simples bom dia." (E11)*

*"Bom, a China eles falam mandarim, ne? É o mandarim, o chinês, tem mais outros idiomas, ne? (...) Eles também falam muito inglês, ne? Mas não é o idioma oficial. (...) Bom, começando que aqui a gente fala apenas uma língua, ne, que é o português... Eu percebo que é muito diferente, eu acho que tu não tem como entender a língua que eles falam lá, não tem nenhuma semelhança. Não é uma língua de origem latina, por exemplo." (E12)*

Atualmente, o Brasil vem buscando estreitar suas relações comerciais com a China por meio de políticas governamentais que buscam estimular não apenas a importação de produtos chineses, mas principalmente a exportação de produtos brasileiros para a China. Neste contexto, a maneira de fazer negócios com a China tem sido bastante divulgada pela mídia em função da sua atual relevância.

Nas entrevistadas realizadas, perceberam-se muitas semelhanças quanto a percepção da maneira de fazer negócios com a China, sendo que o entrevistado sem experiência internacional cita a origem do seu conhecimento sobre o assunto (revistas, jornais, notícias) que muito se assemelha com a percepção do entrevistado que trabalhou e participou de várias negociações na China.

*"Na China tem todo um floreio, você começa com uma janta, você vai, você conhece a empresa, você sai de novo pra jantar, você troca muita idéia sobre muita coisa, eles te perguntam sobre muita coisa, coisas que não tem nada a ver com aquele negócio em si, enfim, você acaba criando assim uma semana de negociação, e às*

*vezes passa essa semana e a negociação ainda não foi concretizada, porque o chinês ainda não tem 100% de segurança que ele possa fazer negócio contigo ou não." (E11)*

*"Eu li uma vez na revista Exame tinha uma reportagem inteira sobre isso que falava, que por exemplo ah pra ti fechar negócios com o chinês tu tinha que ter jantado com ele, almoçado, ido em algum lugar (...) Participado de algum momento fora desse momento reunião, (...) Aquela questão de conhecer, não só a empresa que eles estão fechando negócio mas as pessoas em si. Por exemplo, eu chego lá como gerente de uma empresa e não vou sentar na mesa negociar e fechar negócio e assinar com eles. Não, eles vão querer me conhecer, qual é a origem, qual a família, como é que ela é, como é que ela se relaciona pra depois eles pensar e ver se eles vão querer fazer negócios comigo ou não." (E12).*

Outro aspecto interessante nas entrevistas foram as percepções quanto ao individualismo e ao coletivismo da sociedade. Enquanto o Entrevistado 11 percebe a sociedade chinesa como coletiva, mas em termos de relações profissionais extremamente individualista, o Entrevistado 12 percebe ao contrário, ou seja, vê o chinês como um funcionário que sabe trabalhar melhor em equipe do que o brasileiro.

*"A sociedade chinesa ela é bem coletiva, super coletiva. (...) Só que dentro da empresa no dia a dia do trabalho acontece o oposto. Eles são bem individualistas. Eu durante todo tempo que eu tive lá, eu nunca vi alguém ajudar o outro. (...) No Brasil, você consegue trabalhar junto com o seu colega, você não tem medo de explicar os teus potenciais, (...) ou de dar uma dica, ou de colaborar com alguma coisa que vai ser boa pra empresa. Eu acho que o brasileiro está mais avançado nesta parte do que o chinês." (E11)*

*"Pelo que eu sei da cultura chinesa, eles carregam muito essa questão do, pelo menos em termos de organizações. (...) Eles consideram muito a questão do coletivismo. Do trabalhar, junto, do trabalho em equipe, do vamos conquistar as coisas, (...) e por consequência o indivíduo ganha. O que já no Brasil eu já percebo totalmente ao contrário. A questão do individualismo vem em primeiro lugar, se pra mim está bom, se eu estou conseguindo, que legal, a empresa vai conseguir. (...) Parece que o coletivismo é deixado em segundo plano, isso em termos de empresa, que reflete em termos de sociedade." (E12)*

## 6. Considerações finais

Este trabalho buscou investigar como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica entre o Brasil e outros seis países: Moçambique, Colômbia, Estados Unidos da América, Austrália, Holanda e China. Para tanto, analisou-se as percepções de seis pessoas com experiência internacional e seis pessoas sem experiência internacional, buscando identificar quais elementos do construto obtiveram percepções convergentes e divergentes.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar como o indivíduo que já viveu no exterior e o que nunca saiu do país percebe a distância psíquica do Brasil em relação a outros países, sendo notória a diferença no detalhamento das informações do entrevistado com experiência internacional comparado ao sem experiência. Os indivíduos que apenas viveram no Brasil realizam associações muitas vezes equivocadas e que comprometem suas percepções em relação a um país.

Nesse sentido de diferenças culturais entre países, é importante lembrar que as empresas tendem a

optar por expandir seus negócios para mercados estrangeiros de acordo com sua proximidade psíquica com o mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Todavia, os gestores responsáveis por tomar esta decisão são influenciados pela sua percepção do quanto este mercado estrangeiro se aproxima do mercado de origem (DOW, 2000), e esta percepção pode ser influenciada pelas experiências acumuladas do indivíduo. Por isso, conclui-se, a partir das entrevistas realizadas, que a experiência internacional pode interferir na percepção da distância psíquica entre países.

Além da comparação das percepções da distância psíquica entre países, esta pesquisa também contribuiu para melhor entender quais características das variáveis dos modelos teóricos são relevantes no momento de diferenciar um país de outro. Ao realizar a codificação das entrevistas, foi possível identificar que aspectos são percebidos para analisar as diferenças entre a variável "idioma", por exemplo. No modelo de Rocha (2004), foi identificado que o idioma é uma importante variável no construto da distância psíquica. Porém, não se sabe quais características da variável foram levadas em consideração na percepção da distância psíquica. Por meio das entrevistadas realizadas, foi possível identificar que a gramática, a abrangência da língua (o quanto a língua falada em tal país também é falada em outros países), e as variações da língua (dialetos) foram levadas em consideração para diferenciar a língua portuguesa da inglesa, por exemplo.

Devido à natureza qualitativa do estudo e às limitações referentes ao número de entrevistados, assim como a outras limitações decorrentes do método utilizado, não é possível chegar a generalizações sobre a questão central do estudo, ou seja, como a experiência internacional interfere na percepção da distância psíquica. No entanto, os resultados obtidos fornecem indícios interessantes de indivíduos com e sem experiência internacional mobilizam alguns elementos perceptuais para pensar as diferenças entre o Brasil e outros países.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se desenvolver uma pesquisa quantitativa cujo objetivo consiste em avaliar, conforme a escala proposta por Leite (1981), a percepção da distância psíquica em uma escala de 1 a 7, sendo 1 muito semelhante e 7 muito diferente, buscando comprovar as diferenças na percepção da distância psíquica do Brasil e outros países, novamente dividindo a amostra em indivíduos com experiência internacional e indivíduos que nunca saíram do Brasil.

---

Referências

- Azar, G.; Drogendijk, R.; (2014), "Psychic Distance, Innovation, and Firm Performance", *Management International Review*, Vol.54, Num.5, pp.581-613. doi: 10.1007/s11575-014-0219-2
- Barakat, L. L.; Ramsey, J.; Oliveira, P. V. S.; Monteiro, P. R. R. (2010), "Distância cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transnacionais brasileiras", *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, Vol.5, Num. 2, pp.167-193, 2010.
- Barkema, H. G.; Shenkar, O.; Vermeulen, F.; Bell, J. H.; (1997), "Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures", *Academy of Management journal*, Vol. 40, Num. 2, pp. 426-442.
- Beckerman, W.; (1956), "Distance and the pattern of intra-European trade", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 38, Num. 1, pp. 31-40.
- Blomkvist, K.; Drogendijk, R.; (2013), "The impact of psychic distance on Chinese outward foreign direct investments", *Management International Review*, Vol. 53, Num. 5, pp.659-686. doi: 10.1007/s11575-012-0147-y
- Brewer, P.A.; (2007), "Operationalizing psychic distance: a revised approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 15, Num. 1, pp. 44-66. doi: 10.1509/jimk.15.1.044
- Chapman, M.; Gajewska-De Mattos, H.; Clegg, J.; Buckley, P. J.; (2008), "Close neighbours and distant friends—perceptions of cultural distance", *International Business Review*, Vol. 17, Num. 3, pp. 217-234. DOI: doi:10.1016/j.ibusrev.2008.01.007
- Cho, K. R.; Padmanabhan, P.; (2005), "Revisiting the role of cultural distance in MNC's foreign ownership mode choice: the moderating effect of experience attributes", *International Business Review*, Vol. 14, Num. 3, pp. 307-324. doi:10.1016/j.ibusrev.2005.01.001
- Coffey, A.; Atkinson, P.; (1996), "Making sense of qualitative data: complementary research strategies", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Da Silva, M. G. F.; Rocha, A. M. C.; Figueiredo, O.; (2007), "Medindo o construto da distância psíquica", *Economia e Gestão*, Vol. 7, Num. 14, pp. 1-178.
- Dow, D.; (2000), "A note on psychological distance and export market selection", *Journal of International Marketing*, Vol 1, Num. 1, pp. 51-64.
- Dow, D.; Larimo, J.; (2009), "Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research", *Journal of International Marketing*, Vol. 17, Num. 2, pp. 74-98. doi: 10.1509/jimk.17.2.74
- Evans, J.; Treadgold, A.; Mavondo, F.T.; (2000), "Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework", *International Marketing Review*, Vol. 17, Num. 4/5, pp. 373-91. doi: 10.1108/02651330010339905
- Fletcher, R.; Bohn, J.; (1998), "The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm", *Journal of Global Marketing*, Vol. 12 Num. 2, pp. 47-68. doi: 10.1300/J042v12n02\_04
- Ford, D.; (1984), "Buyer/seller relationships in international industrial markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, Num. 2, pp. 101-13. doi: 10.1002/tie.5060270104
- HILAL, A.; HEMAIS, C.; (2003), "O processo de internacionalização na ótica da escola nôrdica: evidências empíricas em empresas brasileiras", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, Num.1, pp. 109-124. doi: 10.1590/S1415-65552003000100006
- Hofstede, G.; (1980) "Culture's consequences: international differences in work-related values", Sage Publications, Beverly Hills.
- Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I.; Lange, S.; (2014), "Added psychic distance stimuli and MNE performance: Performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion" *Journal of International Management*, Vol.20, Num.1, pp.38-54. doi:10.1016/j.intman.2013.02.003

Johanson, J.; Vahlne, J.-E.; (1977), "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 Num. 1, pp. 23–32.

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F.; (1975), "The internationalization of the firm – four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12 Num. 3, pp. 305–322.

Joly, A.; (1996), "Alteridade: ser executivo no exterior". In: CHANLAT, J. *O individuo na organização: dimensões esquecidas*, Atlas, São Paulo.

Klein, S.; Roth, V.J.; (1990) "Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered", *International Marketing Review*, Vol. 7 Num. 5, pp. 27–38. doi: 10.1108/EUM0000000001533

Kogut, B.; Singh, H.; (1988) "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Num. 3, pp. 411–432, 1988.

Krippendorff, K.; (2004), "Content analysis: an introduction to its methodology", Sage Publications, Thousand Oaks.

Mackenzie, L.; Wallace, M.; (2011) "The communication of respect as a significant dimension of cross-cultural communication competence", *Cross-Cultural Communication*, Vol.7, Num.3, pp.10–18. doi: 10.3968%2Fj.ccc.1923670020110703.175

Magnusson, P.; Schuster, A.; Taras, V.; (2014), "A Process-Based Explanation of the Psychic Distance Paradox: Evidence from Global Virtual Teams", *Management International Review*, Vol. 54, Num. 3, pp. 283–306. doi: 10.1007/s11575-014-0208-5

Majocchi, A. Valle, L., D.; D'Angelo, A.; (2015), "Internationalisation, cultural distance and country characteristics: a Bayesian analysis of SMEs financial performance", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 16, Num. 2, pp. 307–324. doi: 10.3846/16111699.2012.720600

Nordman, E. R.; Tolstoy, D.; (2014), "Does relationship psychic distance matter for the learning processes of internationalizing SMEs?" *International Business Review*, Vol. 23, Num. 1, pp.30–37. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.010

Nordström, K.; Vahlne, J.; (1992), "Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years". In: *International Trade and Finance Association's Annual Conference*, Texas, pp. 242–259.

O'Grady, S.; Lane, H.; (1996), "The psychic distance paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Num. 2, pp. 309–333, 1996.

Prime, N.; Obadia, C.; Vida, I.; (2009), "Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach", *International Business Review*, Vol. 18, Num. 2, pp. 184–198. doi:10.1016/j.ibusrev.2009.02.011

Rocha. A. M. C.; (2004), "O Construto da Distância Psicológica: componentes, mediadores e assimetria". In: Hemais, C. A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*, Mauad, Rio de Janeiro Vol.1, pp.40–80.

Sachdev, H. J.; Bello, D. C.; (2014). "The effect of transaction cost antecedents on control mechanisms: Exporters' psychic distance and economic knowledge as moderators", *International Business Review*, Vol.23, Num.2, pp. 440–454. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.07.003

Sethi, D., Guisinger, S.E., Phelan, S.E., Berg, D.M.; (2003), "Trends in foreign direct investment flows: a theoretical and empirical analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 Num. 4, pp. 315–26.

Soares, A. M.; Farhangmehr, M.; Shoham, A.; (2007), "Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies", *Journal of Business Research*, Vol.60, pp.277–284, 2007. doi:10.1016/j.jbusres.2006.10.018

Soares, R. C. M.; (2005), "Estudo das diferenças culturais como empecilho à harmonização contábil: casos do Brasil, EUA e Japão", 2005. *Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)* – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 132f.

Sousa, C.M.P; Bradley, F.; (2006) "Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?" *Journal of International Marketing*, Vol. 14 Num. 1, pp. 49–70.

- Souza, C.; Lages, L. F.; (2011), "The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy", *International Marketing Review*, Vol. 28 Num. 2, pp. 201-222. doi: 10.1108/0265133111122678
- Swift, J. S.; (1999), "Cultural closeness as a facet of cultural affinity: a contribution to the theory of psychic distance", *International Marketing Review*, Vol. 16, Num. 3, pp. 182- 201. doi: 10.1108/02651339910274684
- Tanure, B.; Duarte, R. G.; (2006) "Gestão Internacional", Saraiva, São Paulo.
- Taras, V.; Steel, P.; Kirkman, B. L.; (2011), "Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions", *Journal of World Business*, 2011. doi:10.1016/j.jwb.2011.05.001
- Teixeira, L. A. A.; Silva, J. T. M.; Lessa, L. C. de C.; (2011) "Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica", REDES, Santa Cruz do Sul, Vol.16, Num.1, pp.19 – 38.
- Uhlenbruck, K.; (2004), "Developing acquired foreign subsidiaries: The experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*", Vol. 35, Num. 2, pp. 109-123. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400070
- Vaus, D. de.; (2002), "Surveys in social research", Allen & Unwin, Sydney.
- Zhang, J.; (2014), "The Psychic Distance of the Enterprise Internationalization", *Chinese Journal Management*, pp. 575-579.