



## A CULTURA COMO ELO ENTRE AS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO & O *MARKETING* INTERNACIONAL

### *CULTURE AS A LINK BETWEEN INTERNATIONALIZATION THEORIES & INTERNATIONAL MARKETING*

**ISAAK NEWTON SOARES**

Graduado em Administração, mestre em *Marketing*, professor de *marketing* dos cursos de graduação do Centro Universitário Curitiba – UNICURITIBA. [Isaak.soares@gmail.com](mailto:Isaak.soares@gmail.com)

**PATRÍCIA TENDOLINI OLIVEIRA**

Graduada em Economia, mestre em Administração, professora de economia e coordenadora do curso de Relações Internacionais do Unicuritiba. [Patricia\\_tendolini@hotmail.com](mailto:Patricia_tendolini@hotmail.com)

#### RESUMO

Este artigo trata de um estudo sobre a relação entre as teorias de internacionalização e o *marketing* internacional, reconhecendo a cultura como elemento de impacto na estratégia de internacionalização e nas táticas de *marketing*. A partir da abordagem comportamental das teorias de internacionalização, enfatiza-se a aprendizagem gradual para a diminuição das distâncias psíquica e cultural em ações táticas da organização, como as ações de *marketing*, visto que o composto mercadológico precisa ser elaborado e apresentado de modo que possa ser entendido pelos membros desta nova cultura. Propõe-se, assim, um diagrama que demonstra como as táticas de *marketing*, além de desdobramentos da estratégia de internacionalização, dotam o nível estratégico de conhecimento para diminuir a distância psíquica e o etnocentrismo, e aprofundar o processo de internacionalização.

**Palavras chave:** internacionalização, globalização, teorias de internacionalização, cultura, *marketing* internacional

#### ABSTRACT

This paper is about a study on the relationship between the theories of internationalization and international marketing, recognizing culture as an element of impact in the internationalization strategy and marketing tactics. From the behavioral approach of the theories of internationalization, gradual learning is emphasized to reduce the psychic and cultural distances in the organization's tactical actions, such as marketing actions, since the marketing mix needs to be elaborated and presented in a way that can be understood by the members of this new culture. Thus, a diagram is proposed that demonstrates how marketing tactics, in addition to developments in the internationalization strategy, endow





the strategic level of knowledge to reduce psychic distance and ethnocentrism, and to deepen the internationalization process.

**Keywords:** internationalization, globalization, internationalization theories, culture, international marketing

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças na sociedade e a intensificação do processo de globalização nas últimas décadas, desencadearam mudanças estruturais que impactam na economia, tecnologia, política e no binômio “produção & consumo”, fazendo com que empresas e negócios vão além do espaço doméstico, em busca de maior competitividade, de modo que na otimização dos processos internos e externos, tendem a buscar transações no cenário internacional. Desta forma, o foco em mercado além fronteira sugere a formação de conteúdos e fundamentos teóricos como suporte acadêmico a tais atividades. O que possibilita a explanação de dois construtos para esta discussão: as teorias de internacionalização e o *marketing* internacional. Destaca-se que tais construtos são distintos, porém complementares; permitindo que uma melhor compreensão a respeito de um, impacta no esclarecimento do outro. Enquanto as teorias analisam o fenômeno do mercado internacional das condições, motivos e processos que levam empresas, negócios, setores e cadeias produtivas na atuação além fronteira; o *marketing* internacional compreende a gestão e atuação da oferta em diferentes mercados.

Para tanto, é possível ver as teorias com um suporte conceitual e acadêmico à estratégia de internacionalização, à medida que buscam explicações sobre as motivações e variáveis envolvidas neste processo; já o *marketing* internacional abrange as ações táticas de *marketing* que no cotidiano acabam determinando o desempenho da internacionalização e sua maior ou menor proximidade à nova realidade vislumbrada.

A abordagem comportamental das teorias de internacionalização enfoca aspectos como aprendizagem, distancia psíquica e reconhecimento da cultura para um melhor estabelecimento de um negócio em outro país. Assim, nesta perspectiva, a





internacionalização envolve questões como atitudes, percepções e comportamentos dos gestores que buscam reduzir os riscos em suas decisões estratégicas de internacionalização.

Por sua vez, o *marketing* internacional vai além do que a colocação do *mix marketing* desenvolvido num mercado doméstico e apresentado ao mercado externo; percebe-se que há uma necessidade de entendimento e diminuição das distâncias psíquica e cultural para um melhor sucesso no desdobramento destas decisões de nível tático, derivadas da estratégia de internacionalizar. Estas ações de *marketing* contribuem para que a gestão da empresa tenha mais conhecimento sobre a cultura local, e com isto amplie seu processo de aprendizagem e fortaleça seu processo de internacionalização.

Objetivo do artigo é mostrar a relação entre a abordagem comportamental das teorias de internacionalização e o *marketing* internacional, a partir do reconhecimento da cultura como elemento de impacto na estratégia de internacionalização e nas táticas de *marketing*. Em termos de entendimento da cultura externa, o artigo discute a questão das distâncias psíquicas e cultural, além de mostrar conceitos que impactam das diferenças culturais entre países, como a escala de Hofstede, o etnocentrismo e o efeito países de origem. Como forma de melhor apresentar este contexto, foi proposto um diagrama que mostra a relação entre estes construtos: como as táticas de *marketing*, além de desdobramentos da estratégia de internacionalização, dotam o nível estratégico de conhecimento para diminuir a distância psíquica e o etnocentrismo, e aprofundar o processo de internacionalização.

## 2. A GLOBALIZAÇÃO E O COMÉRCIO

O fenômeno globalização, por seus aspectos complexo e multifacetado, encontra na literatura atual inúmeras definições, tratando-se, portanto, de um conceito em construção, sem uma definição única e universalmente aceita.





Alguns autores como Powell (2010, p. 6) tratam a globalização como um termo mais adequado para se referir a um fenômeno econômico, como “o surgimento, na década de 1980, de um mercado mundial único, dominado por empresas multinacionais e marcado pelo livre fluxo de capitais privados entre as fronteiras dos países”. Outras abordagens defendem que não se trata de um fenômeno meramente econômico, mas de uma elevação no grau das relações provocada por um conjunto de fatores que se interconectam e se referem reciprocamente (OLSSON, 2003).

A partir de uma perspectiva de que a globalização não deva ser vista como um fenômeno recente, o sociólogo e geógrafo Magnoli (2003, p. 11) a descreve como “o processo pelo qual a economia-mundo<sup>1</sup> identifica-se com a economia mundial, ou seja, é o processo pelo qual o espaço mundial adquire unidade”. Nessa abordagem, dá-se importância à toda construção do processo, e não somente a acontecimentos recentes, passando pelas primeiras navegações, pelo período mercantilista, pela industrialização até os dias atuais, ou seja, “a globalização se realiza pela intensificação e pelo aprofundamento dos fluxos econômicos” (MAGNOLI, 2003, p. 23).

A dificuldade encontrada em relação ao conceito de globalização, também é vista quando se discute quando ela realmente se inicia. Almeida (2010) elenca três ondas de globalização: uma de caráter mercantilista, outra de natureza econômica mundial e a terceira dominada pela vertente financeira. Magnoli (2003) enumera três estágios do movimento de globalização que, apesar da nomeação distinta, delimitam os estágios ou as ondas no mesmo espaço de tempo que Almeida (2010).

A primeira onda teria ocorrido na Europa entre os séculos XV e XVIII, no auge do período mercantilista e seria formado por economias centrais, em geral de origem europeia, vinculadas a economias periféricas, nas recém descobertas terras, mediante um sistema usualmente conhecido como ‘exclusivo colonial’ (ALMEIDA, 2010). Neste estágio, a economia mundial se apresenta fragmentada, primitiva e com baixo nível de integração (MAGNOLI, 2003) e as economias centrais objetivavam apenas explorar e

---

<sup>1</sup> Este termo foi criado pelo historiador Fernand Braudel e refere-se, utilizando suas palavras, a “um fragmento do universo” que se estrutura como unidade econômica.





extrair o que havia de melhor nas novas terras descobertas, sem nenhum desejo de vinculação por parte das primeiras com as segundas.

A segunda onda de globalização começa a ganhar forma a partir da Revolução Industrial, iniciada no século XIX na Inglaterra. Almeida (2010, P. 27) descreve esta onda como:

uma rede integrada de centros produtores de matérias primas, de um lado, servidas pelos centros financeiros europeus – com a libra inglesa e os bancos britânicos em seu núcleo – e as oficinas manufatureiras, de outro, dotadas das novas tecnologias industriais de produção em massa.

A terceira onda de globalização, caracterizada pela sua vertente financeira, acontece a partir das reformas econômicas *neoliberais* iniciadas na China a partir dos anos 1980, e da implosão e quase completo desaparecimento dos regimes socialistas, entre 1989 e 1991, que o processo de reunificação da economia mundial é retomado (ALMEIDA, 2010).

O que se percebe, de qualquer forma, é que a globalização atinge diversas áreas da sociedade e contribuiu para a mudança na forma como o Estado interage no seu interior e com o sistema internacional; e na forma como as empresas transnacionais assumem novos papéis e ganham força no cenário internacional.

Alguns autores como Alcoforado (1997), defendem que o final do século XX é caracterizado pelo declínio do Estado, pela perda de sua capacidade de constituir uma economia nacional confinada territorialmente e em tê-la sob seu controle. Entre os argumentos usados para defender essa ideia, estão os exemplos de empresas transnacionais que possuem valores de PIB e produção maiores de que Estados-Nações, e a proliferação no número de organizações internacionais intergovernamentais nas últimas décadas.

O surgimento de atores não-estatais como empresas transnacionais, organizações internacionais e regionais, entre outros, que também adquiriram o status de sujeito no palco mundial contribuem para essa transformação do papel do Estado no sistema internacional (Stelzer, 1997). Guedes (2003, p. 586) ressalta ainda que as





Empresas Transnacionais (ETNs) são, além de atores econômicos, atores políticos: as “ETNs trabalham, deliberadamente e frequentemente, de forma encoberta, como atores políticos, e possuem acesso direto àqueles nos níveis mais altos do poder político e administrativo com considerável sucesso” e são “poderosos agentes de mudanças em um contexto internacional caracterizado pelo fenômeno da globalização”.

Dessa forma, as empresas que se internacionalizam são agentes globalizantes, que propagam a globalização econômica, cultural, ambiental, etc., nos mais diferentes Estados. Assim, a internacionalização das empresas está intrinsecamente ligada ao processo de globalização: a abertura e desregulamentação dos mercados, a propagação de novas técnicas de comunicação e tecnologias advindas da globalização impulsionam as transnacionais ignorar as barreiras geográficas dos Estados e buscarem novos mercados.

### 3. CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização é o processo onde a empresa atua além dos limites nacionais e explora mercados estrangeiros, de diferentes modais, indo desde a exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro (BONIRI *et al*, 2006). Goulart *et al* (*apud* Aldea, 2010, p. 19) dizem que,

A internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.

Conceito reforçado por Borini *et al* (2006) que a consideram como um processo no qual a empresa opera além dos limites do mercado de origem, passa a explorar mercados externos, podendo atuar de diferentes modos deste a exportação até a instalação de IDE (Investimentos Diretos no Exterior).





Alonso (*apud* Abrantes, 1999) considera três mudanças com vetores para a internacionalização: a) O protagonismo adquirido por pequenas e médias empresas, através de métodos diversos que estendem suas atividades, antes exclusivo das grandes multinacionais; b) A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa mãe & filial para se estender por fórmulas mistas e contratuais que permitem um melhor aproveitamento das vantagens; e c) que deixou de se apresentar como uma aventura solitária para a empresa, sendo cada vez mais, integrar-se-á numa rede de acordos interempresariais erigidos por cima das fronteiras políticas.

A intensificação do processo de globalização nas últimas décadas, com crescentes níveis de inter-relação entre as economias nacionais, a busca por formas mais dinâmicas de vantagens competitivas, a complexidade de concorrência, o progresso nas tecnologias de informação e das telecomunicações e as alterações nas formas de organização da atividade empresarial, fazem com que os mercados externos deixem de ser uma de opção para se tornar numa questão de sobrevivência, até por que os modais usados, deixaram de ser apenas a exportação ou a abertura de uma filial no exterior; para dar lugar a formas bem diversas como investimentos cruzados entre empresas de diversos países, além de variados acordos de cooperação em que participam empresas de diversas dimensões, governos, instituições financeiras etc (ABRANTES, 1999).

#### 4. MODAIS DE ENTRADA

Usando a estratégia de ir ao mercado externo, há a discussão do tipo de modal a ser considerado. Para Barbosa (2004) considera um conjunto de variáveis como: dimensão do mercado, riscos políticos, perspectivas de crescimento, características do produto, barreiras alfandegárias e grau de competitividade. No mais, o autor diz que fatores internos à própria empresa refletiram no desenrolar das estratégias em buscar outros mercados, de modo a ser considerado também os objetivos da firma com a





empreita externa, o grau de controle das operações e a velocidade com que se pretende atuar nestes mercados. Ou seja, a discussão passa da esfera estrutural sobre a globalização e adentra nos interesses estratégicos que a firma tem com outros mercados. Barbosa (2004), em seu trabalho, faz uma descrição dos modais de entrada no mercado exterior, desde a exportação aos IDE:

- a) Exportação – demanda baixo capital e permite adquirir experiência no exterior.
- b) Via contratual – possibilidades de atingir o mercado externo por meio de acordo:
  - Licenciamento – Permite penetração em novos mercados, com baixo custo, todavia as empresas licenciadas, podem se tornar concorrentes.
  - Franquia – franqueador concede ao franqueado direito de utilização do conceito do negócio. Modal que permite a empresa internacionalizar de forma rápida, econômica e ter parceiros que conheçam o mercado local.
  - Contratos de gestão – uma empresa se compromete a gerir todas ou partes das operações de uma empresa estrangeira.
  - Alianças estratégicas – união de duas ou mais empresas que seja benéfica às mesmas, de modo alcançar objetivos estratégicos traçados, de modo que a probabilidade de sucesso seja maior do que a empreita sozinha.
- c) Investimentos diretos no exterior (IDE) - além da aquisição de ativos externos e o envio de capital ao exterior, os IDEs representam a transferência de tecnologia e as relações com o mercado e comunidade local.

Carvalho e Gomes (2007) consideram que existe alguns estágios no processo de internacionalização das empresas. O primeiro é a expansão através das exportações de caráter eventual e não regular, sendo este, um estágio embrionário. Já no segundo, as exportações são mais expressivas, com a contratação de representantes nos mercados-destino. No terceiro é estabelecido subsidiária no exterior, com o papel de coordenar atividades de comercialização e distribuição. O último estágio caracteriza-se pela instalação de unidades de produção no exterior, podendo usar arranjos organizacionais





como licenciamento ou *joint-ventures*. Este seria um modelo padrão, porém o contexto de cada organização e sua visão estratégica deverão decidir qual forma é a mais indicada.

## 5. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Cavusgil *et al* (2010), as teorias de internacionalização dizem respeito a duas dimensões; na primeira tem como agente as nações, vendo as questões pelas quais os países fazem comércio internacional. A segunda, a agência é a empresa, discutindo as variáveis que impactam a internacionalização de negócios. Vários estudos mostram uma tipologia das teorias que são representadas em duas vertentes: a) teorias com uma abordagem mais econômica e b) as com uma abordagem mais comportamental.

A abordagem econômica (Teoria da Internalização, Poder de Mercado, Custos de Transação, Ciclo de Vida do Produto e Paradigma Eclético) dá ênfase na ida da empresa ao exterior por decisões mais racionais e busca na maximização dos retornos. Preocupando-se mais com os aspectos macroeconômicos, a produção industrial, os indicadores financeiros e os aspectos técnico do comércio internacional. A abordagem comportamental (Escola de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e as *Born Globals*) não nega os aspectos financeiros e econômicos, todavia acredita que o comportamento organizacional da firma refletirá na sua atuação junto ao público no mercado internacional, assim como a gestão do empreendimento em uma cultura diferente; vista que esta corrente considera que a tomada de decisão será permeada por variáveis mais subjetivas. A internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamentos dos gestores, buscando diminuir os riscos nas decisões de onde como expandir (DIB & CARNEIRO, 2006; BONIRI *et al*, 2006; CARNEIRO & DIB, 2007; ALDEA, 2010; SOUZA & FENILI, 2012).





## 5.1 ABORDAGEM ECONÔMICA

Há um conjunto de teorias tem como vetor a abordagem econômica. De acordo com Borini *et al* (2006), pela *Teoria de Internacionalização*, a empresa deve se internacionalizar indo do processo de exportação para outros mais complexos, a fim de que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa; de modo que as capacidades e recursos criados no estrangeiro sejam de competência desta. Para Aldea (2010) a empresa busca no mercado externo maximizar a eficiência, decidindo quais atividades da cadeia produtiva serão feitas pela empresa ou terceirizadas, sendo que qualquer processo produtivo pode ser feito em outro país, desde que haja retorno e maximização de lucros.

Para Dib & Carneiro (2006), a *Teoria do Poder de Mercado* considera que as empresas tendem a crescer e aumentar sua participação no mercado doméstico, por meio de fusões, aquisições e extensões de capacidade, até o ponto de que com a concentração, poucos concorrentes estariam na disputa e com os lucros obtidos pelo alto grau de concentração doméstica, poderiam ser usados como investimentos nas operações estrangeiras, buscando seguir o mesmo processo. Essa teoria sugere que a busca de lucros de monopólio por empresas já dominantes em seus mercados locais suscita o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente da firma aumentar o poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico (SOUZA & FENILI, 2012).

A *Teoria de Custos de Transação* considera que desde o momento que a empresa decide atuar no mercado externo, terá custos de transação. Estes custos são os que a firma terá quando decide explorar mercados externos mesmo que não opte por internalizar qualquer parcela de atividade relacionada com esse mesmo mercado, como: custos de informação, seleção de interlocutores e negociadores, e custos relacionados aos riscos em caso de não cumprimento de contratos. Assim a eficiência com a qual as transações entre unidades produtivas são organizadas, partindo de uma análise mais





racional dos benefícios e destes custos, determinará o grau de internacionalização (ABRANTES, 1999; BONIRI *et al*, 2006; DIB & CARNEIRO, 2006).

A *Teoria do Ciclo de Vida do Produto* estabelece que já exploradas as oportunidades no mercado doméstico, esta exportará para outros países suas tecnologias e operações “ultrapassadas” para recomençar todo o ciclo de lucratividade, fazendo com que as multinacionais vejam os demais países como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. Ao transferir suas tecnologias para o estrangeiro, a empresa deve desfrutar as vantagens comparativas, analisando os modais, desde a exportação até a implementação de subsidiárias. (BONIRI *et al*, 2006; MORAES *ET AL*, 2006; SÁNCHEZ & CAMACHO, 2007).

Boniri *et al* (2006, p.45) apontam cinco limitações das teorias econômicas, Primeiro, as teorias explicam o IDE, mas dão pouca atenção às formas de internacionalização. Segundo, as teorias de caráter estático dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional e no processo. Terceiro, não explicam as formas de cooperação empresarial. Quarto, são mais voltadas para as atividades de manufatura que para serviços. Quinto, o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização.

## 5.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Em termos de teorias comportamentais, o *Modelo de Uppsala* é o sistema teórico mais abrangente e com maior impacto acadêmico. Tal modelo considera quatro pressupostos: primeiro que a falta de conhecimento é o maior obstáculo na ida ao exterior; segundo, que o conhecimento adquirido através da experiência internacional é considerado importante; em terceiro, a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual, e por último, ir ao mercado externo é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico. Esta teoria parte da ideia da aprendizagem de experiências exteriores, onde o conhecimento adquirido é básico,





de modo que venha diminuir a distância psíquica que há entre estas duas culturas; assim, a empresa irá investir recursos de maneira gradual em determinado mercado, adquire conhecimento e volta a investir (BONIRI *et al*, 2006; DIB & CARNEIRO, 2006; SOUZA & FENILI, 2012).

A *Teoria das Redes* ou *Networks* considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas. E na internacionalização, a empresa vai desenvolver posições de redes no exterior, ou ainda, a aperfeiçoar os relacionamentos dentro da rede. Assim sendo, ir a outros mercados é mais do que buscar novas prospecções, mas também acompanhar suas conexões, sejam elas de clientes, parceiros, competidores e contatos com agentes governamentais (DIB & CARNEIRO, 2006).

As *networks* são consideradas uma evolução da teoria de *Uppsala*, todavia devido a formação de rede no processo de internacionalizar, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores, que levam em consideração os laços cognitivos e sociais entre os mesmos; assim sendo, os fatores e as forças competitivas criam padrões heterogêneos de oportunidade de entrada, que acaba sendo diferente do modelo tradicional de *Uppsala* (HILAL & HEMAIS, 2003).

O modelo das *born globals*, considera que há empresas que já nasceram ou nascem globalizadas, e buscam a obtenção de vantagem competitiva a partir de negócios em mercados internacionais, e assim sendo estas não tendem a seguir o processo lento e gradual de comércio internacional, visto que já nascem globais; sendo crias de ambiente competitivo, globalizado e dinâmico. São empresas jovens e de pequeno e médio porte, com mais inserção em setores de alta tecnologia. (SOUZA & FENILI, 2012; DIB & CARNEIRO, 2006).

Percebe-se nas teorias apresentadas neste tópico que há uma perspectiva mais dinâmica e cultural, considerando não apenas as escolhas técnicas e econômicas, mas também a viabilidade prática no cotidiano junto ao mercado externo. Sendo o Modelo de *Uppsala* a base da abordagem comportamental e as demais vertentes são





desdobramentos, que refletem uma dinâmica internacional na busca de espaço, além do doméstico.

## 5. O IMPACTO DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Sobre uma avaliação dos modelos apresentados, Dib & Carneiro (2006) consideram que os modelos *econômicos* tendem a explicar melhor a escolha de modais e localização de instalações de produção para empresas de maior porte, oriundas de países desenvolvidos e que já estão em estágios mais avançados do processo de internacionalização. E os modelos *comportamentais* descreveriam melhor como empresas com pouco porte ou experiência internacional iriam se internacionalizar. Para Boniri *et al* (2006), o modelo de *Uppsala* é uma visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras, visto que reduz a incerteza sobre estas, a partir do conhecimento adquirido e dos aportes maiores em investimentos na subsidiária, sejam financeiros como estratégicos. Os autores entendem a internacionalização como um processo de acúmulo de conhecimento e que muitas empresas falham nos mercados externos devido à falta de recursos e competências; visto que é o conhecimento da cultura local e seus impactos nas táticas e ações cotidianas que determinaram o grau de aprendizagem e o desempenho mercadológico da empresa diante de um cenário de pouco.

No trabalho de Lucena e Machado (2016) foi realizada uma revisão bibliográfica sobre teorias no período de 2002 a 2011, em âmbito nacional e internacional e foi verificado que as teorias comportamentais (mais precisamente o modelo de Uppsala) são os mais referenciados por pesquisadores sobre este tema, mostrando o peso acadêmico na discussão do contexto comportamental e cultural neste campo de estudo. Também analisando a produção acadêmica destas abordagens; Souza & Fenili (2012) viram que 74,5% dos trabalhos internacionais e 66,7% dos trabalhos nacionais publicados entre 2005 e 2011 dizem respeito as dimensões comportamental e cultural. Souza & Fenili





(2012) verificaram que a questão cultural mostra o confronto entre as práticas de gestão do país de origem e as práticas locais no novo contexto, considerando isto um “multiculturalismo”, assim argumenta-se que devido as possíveis dificuldades vindas do conflito entre tais culturas, faz-se necessário a elaboração e implementação de estratégias de gestão transculturais.

Estas estratégias devem considerar dois aspectos; primeiro, na gestão da subsidiária, para que o cotidiano e controle da gestão possa considerar as práticas de Recursos Humanos e as diferenças nas culturas dos distintos países. E o segundo é na proposta mercadológica, vendo como o contexto cultural do país de origem refletirá o composto mercadológico em um novo país, tal conhecimento da distinção cultural deverá ser considerado nesta nova condução mercadológica. Miroshnick (*apud* SOUZA & FELINI, 2012, p. 113) considera que quando a diversidade cultural não é reconhecida, os vários atores passam a ser “projeções de si mesmos”, limitando suas habilidades de gestão, criando uma “cegueira cultural”.

Os impactos culturais discutidos por Souza & Fenili (2012) reforçam a ideia que a questão da internacionalização está no confronto entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais do novo contexto, sendo essa uma dinâmica que não se restringe às etapas iniciais do processo, mas se perpetua, moldando o desempenho da empresa, demandando de táticas transculturais de gestão. Este contexto reflete que a internacionalização não está resolvida apenas nas discussões de motivos, formas de entradas e estratégia. Pois considerando que ir a mercados externos, faz parte de uma decisão do nível estratégico da empresa, haverá necessariamente desdobramentos dos planos táticos e operacionais, entre eles, o plano tático de *marketing* (WRIGHT *et al*, 2000).

É interessante considerar que o Modelo de *Uppsala* trata sobre como as empresas escolhem os mercados externos e as suas formas de entrada, ou seja, sua discussão está no nível estratégico, todavia. Para Dal-Soto *et al* (2014), este modelo não visa a explicar o comportamento de todas as empresas no processo de internacionalizar, mas oferece tanto um arcabouço teórico quanto uma linha padrão de atuação na





expansão internacional, visto que analisa o comportamento empresarial, por meio da observação da distância psíquica. Apresentado a ideia destes autores, faz-se interessante entender que se o entendimento cultural é adequado para as escolhas estratégicas de mercados e modais de atuação, servem como pressupostos para o entendimento e decisões mercadológicas no mercado externo.

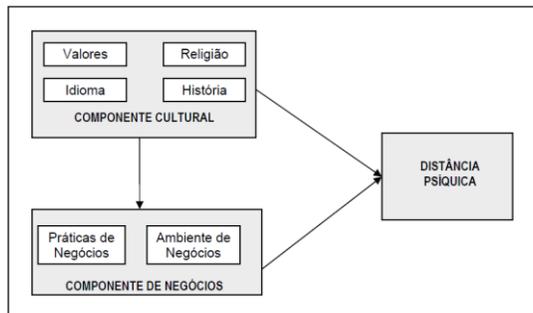
## 7. AS DISTÂNCIAS CULTURAL E PSÍQUICA

Segundo Carlson (*apud* Souza & Fenili, 2012) na internacionalização de uma empresa está o conceito de *distância psíquica*, que é a distância entre o país de origem e o estrangeiro em termos de nível educacional, diferenças culturais, linguagem de negócios, idioma, sistema político entre outros; que estabelecem os obstáculos ao mercado externo. Para a escola de *Uppsala* a escolha dos países seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país de origem e o prospectado; ou seja, a empresa tende a buscar locais que sejam mais similares aos das operações domésticas, de modo a se sentirem menos “estrangeiras” (HILAL & HEMAIS, 2003; BONIRI *et al*, 2006; MORAES *ET AL*, 2006; SÁNCHEZ & CAMACHO, 2007).

Neste sentido, considera-se que as decisões de *marketing*, no âmbito dos mercados externos, tornam-se um desdobramento das decisões relativas à estratégia de internacionalização. Deve-se considerar que as teorias apresentadas, em seu conjunto, buscam explicar o processo de internacionalização, principalmente com relação a escolha de mercados e modais para entrada e estabelecimento. Todavia, é no funcionamento da gestão de operações externas e no contato cotidiano com estes novos mercados, que virá o conhecimento e a aprendizagem. Assim sendo as ações de *marketing* serão subsídios para a aprendizagem e diminuição da distância psíquica, fortalecendo a posição da empresa nos mercados já em atuação e auxiliando no reconhecimento cognitivo e cultural para futuras decisões de atuação externa.



**Figura 02 – Componentes da distância psíquica**



Fonte: Figueiredo (2008, p.12)

Partindo desta compreensão, é interessante perceber como o contexto das ações de *marketing* internacional são permeadas pelos aspectos comportamentais e culturais, de modo a diminuir a “cegueira cultural” e a “distância psíquica”. Souza (*apud* Figueiredo, 2008) considera que as distâncias psíquica e cultural são usadas como uma variável chave nas decisões de expansão a mercados externos, pois permite ver as diferenças culturais entre o espaço doméstico e o internacional. Para Nordstrom e Vahlne (*apud* Hilal & Hemais, 2003), a distância psíquica tem base nas dimensões culturais de Hofstede (ver próximo tópico) e por causa disso, às vezes os termos distância psíquica e distância cultural são usados como sinônimos; embora o primeiro seja um pouco mais amplo, por incluir uma preocupação com as dificuldades inerentes aos negócios, ausente na proposta de Hofstede. Ou seja, enquanto a distância cultural busca ver diferentes padrões de cultura, a distância psíquica considera os aspectos organizacionais e característicos do ambiente corporativo e do negócio. Este pensamento é reforçado por Figueiredo (2008), que considera haver uma relação entre estes dois construtos e que são usados de diferentes formas: sinônimos, correlacionais, superpostos e até distintos. Segundo este autor a “análise do conteúdo dos conceitos de distância psíquica e distância cultural mostra a forte interseção entre eles, e a própria confusão semântica e conceitual existente na literatura” (FIQUEIREDO, 2008, p.10). O trabalho de Figueiredo (2008) considera que a distância cultural é um componente da distância psíquica, conforme é visto na figura 02.



A questão é que a percepção da distância psíquica pode afetar o processo de seleção de mercados, no nível da decisão individual dos executivos. Assim sendo, a percepção das similaridades e/ou diferenças entre culturas é importante no processo decisório dos executivos e fatores como experiência no negócio e no exterior, idiomas que fala, dentre outros irão influenciar a variável distância psíquica (HILAL & HEMAIS, 2003). Assim sendo, pode-se fazer um paralelo entre “distância psíquica & distância cultural” e “estratégia de internacionalização & estratégia (tática) de *marketing*”. Enquanto a distância psíquica é um vetor importante para as decisões das estratégias de internacionalizar, e dentro desta distância há um componente cultural, a distância cultural é um vetor necessário para estabelecer as táticas mercadológicas, que são os desdobramentos desta estratégica.

Se no contexto das decisões estratégicas da internacionalização (leia-se escolha de mercados, formas de entradas, controle de gestão e operações) as variáveis culturais tem um peso significativo, o mesmo vale para as decisões que estão no nível tático (abaixo do nível estratégico), como é o caso das decisões e operações mercadológicas.

## 8. *MARKETING* INTERNACIONAL E A QUESTÃO CULTURAL

Para Czinkota e Ronkainem (2008, p.4), *marketing* internacional é o processo de planejamento e condução de transações além das fronteiras nacionais para criar intercâmbios que atendam aos objetivos dos indivíduos e organizações; e fato de acontecer fora do espaço nacional, a proposta mercadológica encontrará fatores macroambientais, diferenças de legislação, cultura e contexto que tornará o cotidiano do *marketing* mais complexo. Cateora & Graham (2009) consideram que, conceitualmente, o papel do *marketing* é o mesmo no mercado doméstico como nos externos, ou seja, atuar para um melhor desempenho da proposta de valor da empresa ao mercado. Todavia, se a conceituação é a mesma, a atuação não; pois estando noutro mercado, há um nível de desconhecimento e incerteza emoldurando as decisões de *marketing*, de





modo que o conhecimento do novo contexto ambiental cultural, permitirá decisões mais assertivas.

As discussões sobre as ações do *marketing* internacional mostram que o impacto da cultura tem uma forte presença na forma e no *modus operandi* do *marketing* em outros países. Autores como Grande (2007), Czinkota e Ronkainen (2008), Cateora e Graham (2009) e Keegan e Green (2013) dão destaque ao entendimento da cultura em novos mercados como forma de desenvolver o *marketing* internacional.

## 8.1 AS DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Para Geert Hofstede, antropólogo holandês, a cultura é uma programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras pessoas. Sendo a cultura aprendida e não herdada; e derivada do espaço social. A cultura pode ser vista como uma camada que está entre uma porção inferior, a natureza humana; e uma superior, que é a personalidade do indivíduo. Este antropólogo realizou uma pesquisa em 1980, com mais de 100 mil funcionários da IBM em mais de 50 países, permitindo identificar 6 dimensões para a classificação de diferentes culturas: distanciamento de poder, aversão à incerteza, grau de masculinidade/feminilidade, cultura coletiva/individual, concepção de tempo e grau de indulgência (SANTANA *et al.*, 2014)

O trabalho de Hofstede permitiu uma interpretação e uma condução dos estudos da cultura no contexto do *marketing* internacional. Diversos autores usaram a escala de Hofstede como forma de entender a distância cultural nas propostas mercadológicas (GRANDE, 2007; CATEORA & GRAHAM, 2009; KEEGAN & GREEN, 2013). De modo que tais dimensões permitam ver as diferenças entre culturas, e alterar o composto de *marketing* de uma firma, apresentado a um novo mercado, e que seja compreendido culturalmente pelos consumidores e demais *stakeholders*. Abaixo é apresentado as dimensões de Hofstede<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Maiores detalhes da escala de Hofstede pode ser visto em <https://geerthofstede.com>





a) *Distanciamento de poder* – medida que as pessoas numa cultura aceitam que o poder está desigualmente distribuído. Nas sociedades com grande distância ao poder, as pessoas valorizam *status*, e superiores e inferiores são socialmente separados (GRANDE, 2007). Pela escala de Hofstede de 2015, os países com menor distanciamento de poder são: Austria (11) e Israel (13); e os de maior distância são: Malásia (104) e Eslováquia (104).

b) *Aversão à incerteza* – grau de desconforto dos membros de uma sociedade frente a situações obscuras ou não estruturadas; pessoas de culturas com aversão à incerteza sentem-se ameaçadas por situações desconhecidas, um sentido de intolerância ao imprevisível (GRANDE, 2007; KEEGAN & GREEN, 2013). Países com menor aversão são: Singapura (8) e Dinamarca (23); maior aversão: Portugal (104) e Grécia (112).

c) *Grau de individualismo/coletivismo* – o grau de individualismo é a medida que as pessoas se sentem independentes, ao contrário de serem interdependentes como membros de um todo. Nas culturas coletivas, as pessoas se percebem interligadas; nas culturas individualistas as pessoas estão preocupadas com seus interesses e de seus familiares (GRANDE, 2007; KEEGAN & GREEN, 2013). Países mais individualistas: Hungria (88), Grã-Bretanha (66), Austrália (61) e USA (62). Países mais coletivistas: Guatemala (6), Equador (8), Panamá (11) e Venezuela (12).

d) *Grau de masculinidade/feminilidade* – masculinidade é quando o uso da força e do poder é endossado socialmente. Em sociedade mais masculinas, os homens devem ser duros e fortes, e valores dominantes são ambição, poder, agressividade e *status*. Em sociedades mais femininas, os gêneros estão emocionalmente mais próximos, a competição não é tão endossada abertamente e onde vetores como cooperação, qualidade de vida e cuidar dos mais frágeis são partes da sociedade (<https://geerthofstede.com>). Países com maiores índices de feminilidade: Suécia (5), Noruega (8), Letônia (9) e Holanda (14). Países com valores mais masculinos: Austria (79), Hungria (88), Japão (95).





Os estudos de Hofstede, no decorrer do tempo, acrescentaram mais duas dimensões: orientação com relação ao tempo e grau de indulgência.

e) *Orientação em relação ao tempo* (orientações para curto e longo prazo) – o senso de imediatismo dentro de uma cultura, se a satisfação deve ser imediata ou adiada; sobre a expectativa de tempo de retorno de termos de recompensas e resultados. Em culturas de longo prazo, a noção de que o mundo está em fluxo e que a preparação para o futuro sempre é necessária; e em culturas de curto prazo, geralmente tem forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e respeito as tradições, onde o passado é uma bússola moral (SANTANA ET AL, 2014 e <https://geerthofstede.com>). Grande (2007) diz países orientais tendem a ver o mundo por mais longo prazo, enquanto que as culturas ocidentais são de mais curto prazo. A escala de Hofstede de 2015 mostra que os países de mais curto prazo são Gana (4), Egito (7), Trinidad e Tobago (13), Colômbia (13); e os países mais orientados para o longo prazo são: China (87), Japão (88), Taiwan (93) e Coréia do Sul (100).

f) *Grau de indulgência* – é sobre as coisas boas da vida, em uma cultura indulgente, é bom ser livre, amigos são importantes e a vida faz sentido; por outro lado, em uma cultura contida, a sensação é de que a vida é difícil, e o dever, não a liberdade, é o estado normal do ser (<https://geerthofstede.com>).

O entendimento sobre as dimensões de Hofstede pode ser um suporte às táticas de *marketing* em novos mercados. Como o conhecimento da empresa sobre o ambiente doméstico é bem maior do que os novos que busca atingir; é possível que o *mix marketing* de origem não surta o mesmo efeito; de modo que tal entendimento permita desenvolver alterações nas táticas de *marketing*.

Vaccari (2011) diz que em sociedades com alta distância de poder, os consumidores são pouco abertos a novas ideias e produtos, assim o grau de penetração destes tende a ser menor; isto é reforçado por Cateora e Graham (2009) ao dizer que estas mesmas sociedades são mais hierárquicas, valorizando fontes de poder e *status* social. Assim pode-se considerar que a estratégias de *branding* nestes países possa ser redirecionada. Veja-se o caso da marca *Nike*, uma marca global, com uma comunicação





global que posiciona o produto num nível superior na categoria e reforça a ideia de que seus produtos permitem um melhor desempenho nas atividades esportiva. Seu *slogan Just do it!* (Apenas faça!) transmite um conceito de que seus consumidores devam dar o melhor de si e terão resultados positivos. Todavia em países como o Brasil, cujo o índice de distanciamento de poder é elevado, esta marca é vista muito mais pela lógica do prestígio e *status* aos seus detentores. Marcas de prestígio internacional tendem a ser mais valorizadas em culturas de alta distância de poder, pois não apenas são mais caras, mas demonstram uma distinção social; enquanto que marcas que são desconhecidas no cenário internacional não trazem este mesmo apelo de valorização quando entram em mercados com elevada distância de poder.

Em relação a aversão à incerteza, países com baixo grau são mais tolerantes a improbabilidade e tendem a ser mais inovadores e flexíveis para tentar novas experiências, já culturas com maior aversão precisam de regras e formalidade, o que tende a ter um efeito negativo no grau de penetração de novos produtos (VACCARI, 2011). Em sua pesquisa sobre a *Coca Cola Company*, no ano de 2008, a autora Vaccari mostra que em países com menor aversão, como os Estados Unidos, esta empresa lançou mais novos produtos, em comparação aos lançamentos nos mercados brasileiro e ganês, que tem maiores grau de aversão à incerteza; demonstrando que, mesmo empresas com atuação global, acabam possuindo táticas distintas em termos de lançamentos de produtos. Keegan & Green (2013) apresentam que em culturas com baixa aversão, os consumidores são mais propensos a serem fieis a marcas conhecidas e que as propagandas devem transmitir confiança como forma de diminuir a sensação de riscos. Assim, produtos e marcas que chegam em novos mercados precisam encontrar mecanismos de diminuir a sensação de riscos e passar segurança aos compradores.

O mesmo pode ser acrescentado sobre o grau de masculinidade e feminilidade. Culturas latinas como México, Brasil e Colômbia tendem a ter um grau de masculinidade bem maior do que culturas escandinavas. E a indústria cervejeira em países latinos fazem utilização da imagem sensual feminina na promoção deste tipo de produto. Mesmo com muitas críticas sociais e o fato que na última década, algumas marcas brasileiras tenham



feito uma adequação evitando a exploração do corpo da mulher neste tipo de campanha publicitária, ainda é algo comum e cotidiano. Diferentemente, da comunicação de marcas na Suécia, onde este tipo de apelo publicitário é bem menor entre as marcas de cerveja.

Referente a orientação coletiva/individual, é possível ver esta dimensão em diferentes aspectos das táticas de *marketing* em diferentes países. Vaccari (2011) diz que países como os Estados Unidos, uma cultura mais individualista, as indústrias tendem a ser explícitas, com negociações mais rápidas, com menos preocupação no desenvolvimento de elos com seus distribuidores, quando comparado com países mais coletivistas, como o Japão e China, que focalizam mais políticas de descontos, estabelecem vínculos fortes com distribuidores e criam laços fazendo demorar a negociação. Em termos de comunicação, percebe-se que culturas latinas e asiáticas tendem a ser mais coletivas, enquanto cultura anglo-saxônicas mais individualistas (Estados Unidos, Austrália e Grã-Bretanha). No Brasil, a cerveja é produto presente no cotidiano e tem um contexto de conagração e integração entre as pessoas, e isto pode ser visto na publicidade deste produto, onde é apresentado pessoas juntas tomando cerveja, dificilmente é visto campanhas de pessoas sozinhas tomando cerveja, não faz parte do contexto coletivo brasileiro, conforme figura 03.

**Figura 03 – Comunicação da cerveja marca Skol**



Fonte: <https://www.designyourway.net/blog/inspiration/the-best-40-beer-print-advertisements/> & <https://www.comunique9.com.br/2011/01/> acessado em 11.11.2018



A cerveja mexicana Corona tem uma forte presença no mercado norte-americano, em 1997, se converteu na marca líder entre as importadas dentro dos Estados Unidos, que é uma cultura de forte individualidade. O posicionamento da Corona para este mercado é de uma cerveja de “relaxamento de férias”, visto que muitos americanos gostam de passar férias nas praias mexicanas; como a própria marca se apresenta em seu posicionamento: uma cerveja *Paradise*. A comunicação da marca, com tal posicionamento e público, muitas vezes apresenta a garrafa do produto sozinha na praia, como se o paraíso, estivesse esperando o consumidor chegar naquele espaço, conforme figura 04.

**Figura 04 – Comunicação da cerveja marca Corona**



Fonte: <http://dailybuzzlive.com/8-beers-stop-drinking-immediately> e  
<http://ninkasbeerclub.blogspot.com/2018/05/casa-corona-chega-ao-brasil.html>, em  
11.10.2018

Este tipo de comunicação visual pode ser adequado aos americanos, por serem uma cultura mais individualista; mas para brasileiros, uma cultura coletiva, a imagem de



uma cerveja numa praia sem ninguém, não faz sentido. Assim, quando a marca Corona chegou no Brasil, em 2014, fazendo parte do *portfolio* de marcas da Ambev, fez uma alteração em sua comunicação. A ideia de praia e bons momentos se manteve, mas a ideia de praia deserta não. Em um dos vídeos, um grupo de amigos descobre uma praia paradisíaca, e nas ações de *marketing*, a marca montou a *Casa Corona*, na praia de Saquarema (RJ), em maio/18, durante a etapa brasileira do Campeonato Mundial de Surfe (WSL), ou seja, o conceito de praia continua, mas com pessoas. No mais, a tática de *marketing* também considera o elevado grau de distanciamento de poder da cultura brasileira, que valoriza marcas que apresentem uma ideia de distinção social, assim o posicionamento da marca no Brasil é considerado *super premium*, visto ser uma cerveja importada e de preço elevado, dando um caráter de ser algo de alto valor agregado e não disponível a todos na sociedade.

## 8.2 ETNOCENTRISMO

O etnocentrismo pode ser visto como um sentimento que determinada cultura possui como sendo superior a outras culturas ou atribui seus traços culturais às demais culturas. No processo de internacionalização, o etnocentrismo pode criar uma miopia na empresa que prospecta em novos mercados, visto que seus executivos podem interpretar a outra realidade a partir das lentes da cultura doméstica ou ainda impondo às demais culturas suas normas de funcionamento, preferência, gosto e hábitos. Países mais desenvolvidos tendem a ser mais etnocêntricos que os menos desenvolvidos. O sentimento etnocêntrico também pode ser visto em grupos de consumidores que tem preferência por produtos e marcas locais em detrimento de marcas importadas e empresas que estão em culturas etnocentristas tem mais dificuldades para desenvolver-se neste mercados (GRANDE, 2007). Para Kam e Kinder (*apud* Strehlau *et al*, 2012), o etnocentrismo pode ser visto como uma visão geral das diferenças e que inclui tanto a cognição como o afeto, não sendo só uma questão de raciocínio intelectual, visto envolver tanto emoções positivas como negativas.





Grande (2007) exemplifica o problema do etnocentrismo num processo de internacionalização com o caso da Eurodisney, mostrando as decisões equivocadas do Grupo *Disney*, com relação ao empreendimento europeu, inaugurado em 1992. O parque fica próximo de Paris (FR), uma região com invernos mais rigorosos, quando deveria ficar em um local mais quente, como a Espanha. A decisão da *Disney* vislumbrou mais a demanda potencial dos turistas que visitam Paris do que com os aspectos climáticos. Os restaurantes não vendiam bebidas alcoólicas e a quantidade de mesas era pensada no comportamento americano de *fast food*, porém para os europeus é comum fazer as refeições com vinho ou cerveja, e gostam de ficar conversando depois do almoço demorando mais tempo para sair das mesas, o que acabava gerando um gargalo, com várias pessoas esperando para as mesas desocuparem. Também, os europeus tem o hábito de caminhar e acabavam não tomando os bondes e outros meios de transporte do parque, que são uma receita adicional, como nos parques americanos da *Disney*. Os europeus também não são tão fãs de *souvenirs* como os americanos, e as lojas de lembranças são outra forma de receita do parque. Ou seja, esta exemplificação mostra a necessidade de não se tomar decisões sem um viés etnocêntrico.

### 8.3 EFEITO PAÍS DE ORIGEM

Um outro vetor a ser questionado sobre a distância cultural é o *efeito país de origem*. Que seria a influência do conhecimento sobre a procedência de um produto ou marca nas atitudes e comportamento dos consumidores; ou seja, que a construção cognitiva e afetiva tem sobre determinada sociedade ou país, de modo que gere expectativas e percepções nos consumidores do mercado externo, alterando de forma positiva ou negativa a compreensão sobre produto e/ou marca. O nível de desenvolvimento de um país e suas associações históricas podem contribuir para a construção deste imaginário. É visto que se a avaliação da origem é mais favorável há uma relação cultural do país de origem com os compradores do novo mercado





(STREHLAU *ET AL*, 2010; LAZZARI *ET AL*, 2014; BORGES *ET AL*, 2017). O que reforça a proposta da teoria de Uppsala sobre a distância psíquica na internacionalização.

Strehlau *et al* (2010) argumentam sobre uma relação entre efeito país de origem e etnocentrismo. Os estereótipos sobre o país de origem dependem do nível de etnocentrismo construído localmente, pois é possível que os produtos e marcas externas sejam avaliados a partir dos valores e crenças do imaginário local como um fator protecionista dos aspectos e produtos locais. Assim quando há maior grau de etnocentrismo, se valoriza mais marcas locais, e no contrário, há preferência por marcas globais.

Outro fator que pode influenciar no momento de escolha do produto baseado na imagem do país de origem é o nível de desenvolvimento e as associações históricas relacionadas ao país, sendo que em países desenvolvidos, essa imagem tende a ser mais bem associada do que em países emergentes ou em desenvolvimento (LAZZARI *ET AL*, 2014; BORGES *ET AL*, 2017). Este pensamento pode ser visto no trabalho de Strehlau *et al* (2010), que avalia a imagem de consumidores brasileiros sobre a marca McDonald's, que é visto que quanto pior é a avaliação dos Estados Unidos como país, pior é a imagem desta marca.

Como mostra a citação de Lazzari *et al* (2014, 297) influência do atributo “país de origem” é oriunda das avaliações estereotipadas que os indivíduos formam sobre outras pessoas e países, as quais se estendem aos produtos fabricados por estas nações. Sendo assim, a percepção do consumidor a respeito do país do qual se origina determinado produto age como um fator simplificador na construção da imagem do produto.

A influência do efeito país de origem pode fazer com que muitos consumidores relacione a origem do produto com a qualidade percebida impactando na decisão de compra. O Artigo de Borges *et al* (2017) traz indicações de diversos estudos que mostram os consumidores em suas escolhas se utilizam de estereótipos de certos países, onde países em desenvolvimento tinham maior risco percebido e menor qualidade percebida, além de que há um imaginário nos consumidores de que a produção de bens





tecnológicos, necessita de profissionais qualificados, que são mais comuns em nações desenvolvidas. A própria pesquisa de Borges *et al* (2017, p. 25) sobre percepção de consumidores brasileiros de *whey proteim*, mostra que “países em desenvolvimento tendem a receber uma avaliação de qualidade inferior para os produtos em comparação a produtos oriundos de países desenvolvidos. Neste caso, pôde-se evidenciar a presença de um efeito negativo do país de origem”. A pesquisa de Lazzari *et al* (2014) sobre a percepção de consumidores brasileiros sobre produtos chineses, mostra que os produtos podem ter percepções negativas decorrentes da imagem estereotipada que os consumidores tem os produtos originários deste país, de modo que a qualidade percebida dos produtos acaba sendo menor quando comparado ao outro país, no caso a Alemanha. Esta percepção tem o reforço das informações que os compradores tem da situação social da China e de como os produtos são fabricados, além da crença de que este país produz bens de baixa qualidade.

A narrativa apresentada neste artigo mostra que é no cotidiano das táticas que será medido o desempenho da proposta de internacionalizar. E as ações de *marketing* permitem ver o quão distante ou próximo se está de tal realidade e se a leitura feita sobre tal cultural não é permeada por algum viés. Os três construtos apresentados neste tópico possibilitam ver que as ações mercadológicas tem a capacidade não só de expressar o contexto que forjou o processo de internacionalização, como também permite dotar de aprendizagem e conhecimento, pressuposto do modelo de *Uppsala*.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi mostrado o papel da globalização no mundo atual, e como este fenômeno impacta no processo das empresas se estabelecerem em novos territórios, seja em busca de mercados, tecnologia, parcerias, investimentos e até mesmo pela alteração da nossa de territorialidade do corpo estratégico de uma organização. A discussão de internacionalizar passa pela decisão do tipo de modal a ser utilizado; desde





o uso mais básico, como o modal exportação até a locação de investimentos diretos no estrangeiro (IDE).

Vale considerar que as decisões estratégicas sobre a internacionalização são processuais e não de caráter pontual, fazendo com que a cada momento seja necessário analisar e realizar as alterações. Desta forma a ida ao espaço internacional tem suporte teórico em abordagens econômicas e comportamentais, que possibilitam compreender os construtos e variáveis que impactam neste processo em diferentes perspectivas. Sendo o objetivo deste artigo mostrar a relação entre as teorias de internacionalização e o *marketing* internacional, a partir do reconhecimento da cultura como elemento de impacto na estratégia de internacionalização e nas táticas de *marketing*. Percebe-se que a abordagem comportamental é permeada por um processo de acúmulo de conhecimento e que muitas empresas falham nos mercados externos devido à falta de recursos e competências. E tal conhecimento só será possível com o entendimento da outra cultura, diminuindo a distância psíquica e com ações cotidianas para que isto aconteça.

As teorias comportamentais têm sua origem no modelo de Uppsala, que considera o processo de internacionalização com uma construção gradual e constante, de modo que as empresas possam aprender a respeito desta nova cultura, e numa sequência evolutiva ter conhecimento suficiente para tomar decisões mais seguras. Para o modelo de Uppsala, as escolhas de locais externos deverão ser consideradas a distância psíquica, ou seja, espaços internacionais onde a empresa não se sinta tão estrangeira e/ou buscar diminuir esta tal distância. O gradualismo do processo de internacionalização e sua aprendizagem são os motivos para um fortalecimento e amadurecimento das decisões em nível estratégico. Também é visto que a distância cultural é um vetor da distância psíquica e que seu conhecimento e desenrolar permite gerar mais profundidade internacional e perspectivas de sucesso. A aprendizagem gradual para a diminuição das distâncias psíquica e cultural será percebida nas ações táticas da organização, seja estas em diferentes áreas como: RH, produção, relação com parceiros locais, e evidentemente, as ações de *marketing*, visto que o composto





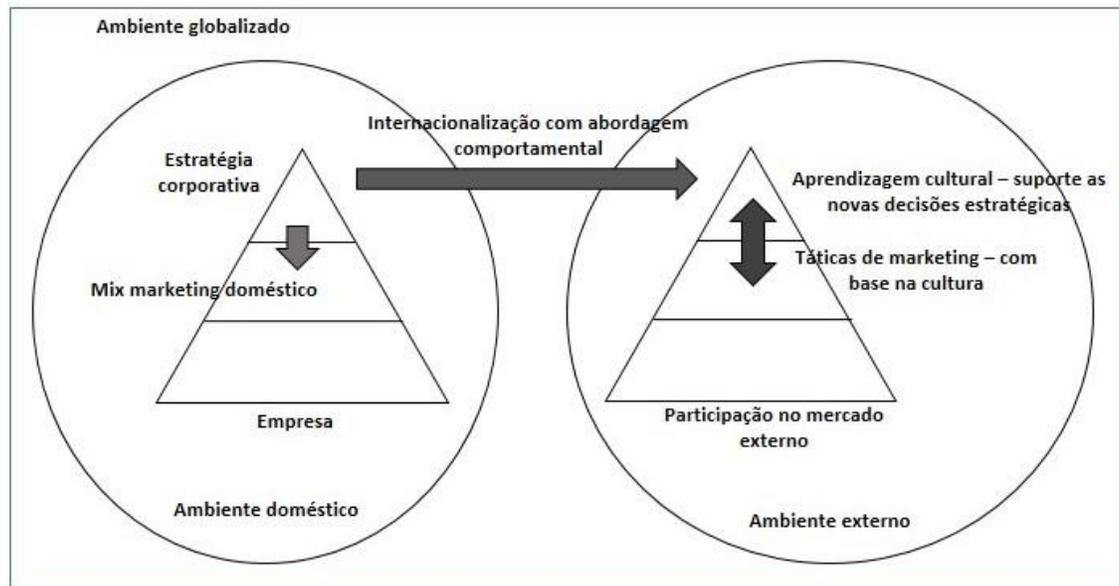
mercadológico precisa ser elaborado e apresentado de modo que possa ser entendido pelos membros desta nova cultura. Assim, buscou-se mostrar a ligação do *marketing* internacional com a teoria comportamental, haja vista, que as táticas mercadológicas são uma forma de entender a dinâmica de mercados externos.

Se o multiculturalismo faz parte da discussão da estratégica de internacionalização, pelo viés da abordagem comportamental; a adequação cultural da proposta mercadológica situa-se no nível das táticas mercadológicas. E se o modelo de Uppsala prevê a necessidade de uma aprendizagem gradual sobre um novo espaço cultural, o reconhecimento das ações de *marketing* servirá de inteligência e dotarão o nível estratégico para decisões mais assertivas a respeito do processo de internacionalização.

O desenrolar das táticas mercadológicas podem ser sustentados pelo reconhecimento de construtos culturais que possibilitam entender as diferenças culturais, como é o caso da escala de Hofstede, o etnocentrismo e o efeito país de origem. Os exemplos usados neste artigo mostram como as empresas adaptam e respondem as diferenças culturais, com relação aos aspectos de *marketing*; o que convergem em 4 considerações: primeiro, a necessidade do *marketing* internacional adequar a oferta mercadológica; segundo, a importância do uso de instrumentos, teorias e ferramentas para o desenvolvimento de tais adequações; terceiro, que a função *marketing*, dentro do nível tático tem a capacidade de gerar entendimento sobre o contexto cultural que atua e quarto, o conhecimento gerado no nível mercadológico pode servir com conhecimento e aprendizagem para novas decisões na estratégica de internacionalização.

## **Figura 05 – Diagrama da relação entre abordagem comportamental & *marketing* internacional**





Fonte: autores

Como forma de apresentar a relação entre estes diferentes elementos, foi elaborado um diagrama que representa: a) a relação entre uma firma que parte para a internacionalização; b) a internacionalização pelo viés da abordagem comportamental; c) a ligação entre os níveis tático de *marketing* e o nível estratégico no contexto internacional. A proposta é mostrar como as táticas de *marketing*, não são apenas desdobramentos da estratégia de internacionalização, mas como também, dotam o nível estratégico de conhecimento para elucidar este novo espaço cultural, diminuir a distância psíquica e o etnocentrismo, e aprofundar o processo de internacionalização.

Em nenhum momento o diagrama tem a pretensão de ser um modelo, visto que há mais situações específicas que não foram vislumbra nele; como por exemplo, o diagrama é mais adequado aos modais contratuais e IDE, do que exportação, visto a representação triangular no contexto externo. Mesmo assim, o modal exportação deve supor o uso de táticas que aumente o grau de aceitação do produto no novo mercado, como no caso da formação de parcerias que conheçam a realidade local e veja desenvolver ações para diminuir o hiato cultural e gerar um bom desempenho ao produto exportado. Todavia, o diagrama é uma proposta para futuras discussões acadêmicas e



uma contribuição para um entendimento sobre a relação entre os tópicos *teorias de internacionalização e marketing internacional*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Antônio Alexandre da Costa, **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**, Revista Millenium, número 15, editora Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, Portugal, junho 1999.

ALDEA, Claudio Gomes; Jorge Manoel Teixeira Carneiro (orientador). **Empresas Nascidas Verdadeiramente Globais: um estudo de caso sobre empresas sem fronteiras**. 113p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

ALCOFORADO, Fernando. **Globalização**. São Paulo: Nobel, 1997.

ALMEIDA, Paulo Roberto. **Mudanças na economia mundial: perspectiva histórica de longo prazo**. Disponível em: <http://mundorama.net/2010/05/03/mudancas-na-economia-mundial-perspectiva-historica-de-longo-prazo-por-paulo-roberto-de-almeida/> Acesso: 28 jul. 2010.

BARBOSA, Fabio José; BERTRAND, Hélène (orientadora). **A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado –Departamento de Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2004.

BORGES, Gabriel de M.; LAZZARI, Fernanda; EBERLE, Luciene; MILAN, Gabriel Sperandio. **O efeito país de origem e sua influência na percepção dos consumidores *whey protein*: um estudo experimental**. REAd – Revista Eletrônica de Administração, Ed. 86, n.2, p. 1-30, mai/ago, Porto Alegre 2017.

BORINI, Felipe Mendes; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; COELHO, Fernanda Peixoto; PROENÇA, Eduardo Rezende. **O prisma da internacionalização: um estudo de caso**, Faces Revista de Administração, v. 5, n. 3, p. 42-55, set/dez, Belo Horizonte, 2006.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.





CARVALHO, Giselle da Silva; GOMES, Josir Simeone. **Teorias sobre o processo de INTERNACIONALIZAÇÃO e o controle gerencial em empresas internacionalizadas.** Anais do 4º congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresa, Porto Alegre, 2007. <[http://www.ifbae.com/pdf/congresso/2007\\_B170.pdf](http://www.ifbae.com/pdf/congresso/2007_B170.pdf)>, acessado em 10.08.2018.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: Estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **Marketing internacional.** São Paulo, Cengage Learning, 2008.

DAL-SOTO, Fabio; ALVES, Juliano N.; BULE, Anieli E. **Análise do processo de internacionalização do modelo de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras,** Revista Estudo & Debate, v. 21, n. 1, p. 179-199, Lajeado, 2014.

DIB, Luis Antonio, CARNEIRO, Jorge; **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de internacionalização de Empresas.** Anais do XXX Enanpad, setembro, Salvador (2006).

CATEORA, Philip R., GRAHAM, John L., **Marketing internacional,** Rio de Janeiro, Ed. LTC 2009.

FIGUEIREDO, Otavio H. dos Santos, **Distância Psíquica e Distância Cultural: Uma Análise do Domínio Conceitual dos Construtos.** Anais do 32ª ENANPAD, Rio de Janeiro, 2008, <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B1806.pdf> , acessado em 27.07.2018.

GRANDE, Ildefonso, **Marketing cross-cultural,** São Paulo, Thomson Learning, 2007.

GUEDES, A. L. M. . Interdependência e Globalização: reconhecendo a importância das relações entre governos e empresas transnacionais.. In: IN: Odete Maria de Oliveira & Arno Dal Ri Junior. (Org.). Oliveira, O. M. ; Dal Ri, A. J. (Orgs.). **Relações Internacionais e Interdependência: interdependência e sociedade global.** Ijuí-RS: UNIJUÍ, Fondazione Cassamarca, 2003.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. **O Processo de internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras,** RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 1, p. 109-124, Jan./Mar. Rio de Janeiro: 2003.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Marketing global,** São Paulo, Ed. Sariaiva, 2013.

LAZZARI, Fernanda; MILAN, Gabriel Sperandio; SLONGO, Luiz Antonio. **Efeito País de Origem: Um Estudo sobre a Percepção de Profissionais de Comércio Internacional**





sobre a China, Revista Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí, ano 12, n.26, p. 293-319, abr/jun, 2014.

LUCENA, Nadja L. Soares de; MACHADO, André G. Carvalho. **Internacionalização: uma análise comparativa entre as características das pesquisas nacionais e internacionais publicadas no período de 2002 e 2011.** Revistas Gestão e Aprendizagem, v.5, n.2, João Pessoa (2016) <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/mpgoa/article/view/31178>> acessado em, 29.07.2018.

MAGNOLI, Demétrio. **Globalização: Estado Nacional e espaço mundial.** São Paulo: Editora Moderna, 2003.

MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de Oliveira; KOVACS, Erica Piros. **Teorias de internacionalização e aplicações em países emergentes: uma análise crítica.** INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006. <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/42>>, acessado em 12.08.2018.

OLSSON, Giovanni. **Relações internacionais e seus atores na era da globalização.** Curitiba: Juruá, 2003.

POWELL, Sarah. **Globalização.** Tradução: Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: Publifolha, 2010.

SÁNCHEZ Alfonso V.; CAMACHO, Elena G. de Souto. **Internacionalização empresarial: Um modelo explicativo do modo de entrada.** Tourism & Management Studies, 1 (3): 65-76, Faro (2007). Acessado <http://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/83> em 10.08.2017.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

SOUZA, Eda Castro L.; FENILI, Renato Ribeiro. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa.** Revista Ciências da Administração, v. 14, n. 33, p.103-118, Florianópolis, 2012.

STELZER, Joana. **Relações Internacionais e Corporações Transnacionais: um estudo de interdependência à luz da globalização.** In.: OLIVEIRA, Odete Maria de (Coord.). Relações internacionais & globalização: grandes desafios. Ijuí: UNIJUI, 1997.





STREHLAU, Vivian Iara; PONCHIO, Mateus Canniatti; LOEBEL, Eduardo. **Uma Avaliação da escala de etnocentrismo do consumidor (CETSCALE) – indícios do Brasil**, BBR – *Brasil Business Review*, v.9, n.4, Out-Dez, Vitória (ES), 2012.

STREHLAU, Vivian Iara; PONCHIO, Mateus Canniatti; RIEGEL, Viviane. **País de origem e etnocentrismo na avaliação da imagem de marca global: um estudo sobre o McDonald's**. *Internext Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v.5, n.2, p. 23-45, jul/dez, São Paulo, 2010.

VACCARI, Lara. **Marketing glocal: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado**. *Revista de Economia e Administração*, v.10, n.4, 564-590p, out./dez. São Paulo, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica – conceitos**, São Paulo, Ed Atlas, 2000.

<https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>, acessado 19.10.2018.

<https://gq.globo.com/Prazeres/noticia/2014/08/cerveja-mexicana-corona-chega-ao-brasil-neste-semester.html> acessado 02.11.2018.

<http://adnews.com.br/publicidade/casa-corona-chega-ao-litoral-brasileiro.html> 19.11.2018.

<https://www.coronaextrabrazil.com.br/home>, acessado 19.10.2018

<https://gq.globo.com/Prazeres/noticia/2014/08/cerveja-mexicana-corona-chega-ao-brasil-neste-semester.html> acessado 04.11.2018.

