

## O Construto da Distância Psíquica como Fator Moderador da Orientação para Mercado Externo e da Performance Exportadora: uma proposta de pesquisa

**Autoria:** Marcelo André Machado, Gérson José Bonfadini

### Resumo

O aspecto cultural na orientação para mercado já foi observado como fator moderador da performance organizacional (Nakata e Sivakumar, 2001), a partir das dimensões da cultura nacional propostas por Hofstede. Contudo, dentro do estudo do processo de internacionalização de empresas, a escola de Uppsala oferece uma outra abordagem de cultura que afeta a performance internacional de uma empresa. Trata-se do construto da distância cultura ou psíquica. O presente ensaio teórico desenvolve uma proposta de pesquisa que busca debater a possibilidade de que o construto da distância cultural ou psicológica, desenvolvido pela Escola Nórdica do processo de internacionalização de empresas, pode também atuar como moderador na orientação para mercado externo de uma empresa e de sua performance neste mercado. Este trabalho procura, inicialmente, apresentar e discutir os elementos constituintes da orientação para mercado, da performance no exterior e da distância cultural para, ao final, propor um modelo teórico-analítico de integração de tais perspectivas, objetivando direcionar futuras investigações sobre fatores moderadores da orientação para mercado externo de empresas em processo de internacionalização e sua performance no exterior.

### 1. Introdução

A abertura econômica brasileira, engendrada a partir do início da década de 90, levou as empresas nacionais para um novo contexto competitivo onde a busca por mercados externos passou a fazer parte do cotidiano destas organizações. Entretanto, as vantagens percebidas no estabelecimento de atividades comerciais fora de suas fronteiras domésticas trouxeram, também, novos desafios associados à gestão de negócios onde as variáveis ambientais diferem da realidade doméstica percebida pelas empresas brasileiras.

A preocupação com as diferenças culturais, neste sentido, passa a representar um elemento crucial para a aplicação do conceito de marketing em empresas com atividades internacionais (Nakata e Sivakumar, 2001). O aspecto cultural na orientação para mercado já foi observado como um fator moderador da performance organizacional (Cano, Carrillat e Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005), a partir das dimensões da cultura nacional propostas por Hofstede (1991): masculinidade, aversão à incerteza, individualismo, distância do poder e dinâmica confuciana.

Contudo, dentro do estudo do processo de internacionalização de empresas, a Escola de Uppsala, ou Escola Nórdica, oferece uma outra abordagem sobre questões de diferenças culturais no âmbito dos negócios internacionais. Este desenvolvimento teórico, ligado ao processo de internacionalização de empresas, parece trazer avanços no sentido de mediar as questões de avaliação de aspectos culturais entre atores de diferentes países.

Tal construto refere-se à distância psicológica ou cultural. A distância cultural pode ser entendida como um conjunto de fatores que dificultam o fluxo das informações entre a firma e o mercado (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). A distância psicológica contribui para acelerar ou retardar o processo de internacionalização das empresas, bem como determinar o modo de internacionalização e a performance das mesmas no mercado externo (Johanson e Vahlne, 1990).

Assim, considerando as razões expostas anteriormente, este ensaio teórico tem como argumento central a proposição de que a distância cultural interfere na implementação do conceito de marketing em empresas que atuam em mercados externos. Este fato também traz implicações, conseqüentemente, sobre a performance no exterior da empresa. Neste artigo,

faz-se uma revisão teórica sobre a orientação para mercado e o construto da distância cultural ou psicológica para, então, sugerir um modelo teórico-analítico que integre tais perspectivas para verificar se a distância cultural é um fator moderador da performance das empresas em processo de internacionalização. Para o alcance deste objetivo, o artigo está composto por três seções de argumentação.

Na primeira seção, é apresentada (i) a orientação para mercado e sua relação com a (ii) performance exportadora. Na segunda seção deste trabalho, discutem-se o (i) construto da distância cultural e (ii) os seus fatores mediadores. Na última seção deste ensaio é feita a integração destas perspectivas e são sugeridas proposições de pesquisa para um modelo teórico-analítico que considera a distância psíquica como um fator moderador da orientação para mercado externo e sua relação com a performance. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## **2. Orientação para mercado**

A década de 90 testemunhou a emergência do tema da implementação do conceito de marketing nas organizações, principalmente a partir dos Estados Unidos. A orientação para mercado tornou-se, assim, um tema notório na área de marketing (Day, 1994).

As recorrentes mudanças no ambiente competitivo e a necessidade de busca de ações estratégicas sustentáveis pelas empresas dão a dimensão da real importância da orientação para mercado na administração contemporânea. Houve, contudo, uma proliferação de estudos sobre o tema, principalmente em relação à investigação do impacto da orientação para mercado sobre a performance das empresas (Deshpandé, 1999).

Para Kohli e Jaworski (1990) a orientação para mercado é a geração, em nível organizacional, de inteligência de mercado sobre as necessidades correntes e futuras dos clientes, a disseminação desta inteligência de mercado entre os departamentos e a resposta organizacional a esta inteligência de mercado. Já Narver e Slater (1990) sugerem que a orientação para mercado é um aspecto da cultura organizacional que mais eficientemente cria as condições necessárias para gerar valor superior aos clientes e, desta forma, uma performance superior. Para estes autores a orientação para mercado é composta de orientação para clientes, orientação para competidores e de coordenação interfuncional.

### **2.1 Orientação para mercado externo**

As empresas que operam em nível internacional estão expostas a forças ambientais que são diferentes daquelas encontradas nos mercados domésticos. Cadogan e Diamantopoulos (1995) identificaram que, dessa forma, os itens requeridos para um construto de medida de orientação para mercado em mercados internos e externos podem ser diferentes. Para os autores as diferenças legais, políticas, econômicas, competitivas, tecnológicas, forças sócio-culturais, estruturas de distribuição, diferenças geográficas, afetam de diferentes maneiras as empresas e influenciam sua habilidade de implementar o conceito de marketing.

Cadogan e Diamantopoulos (1995) integram os conceitos dominantes de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990) e os adaptam para o ambiente internacional, de acordo com a figura 1.

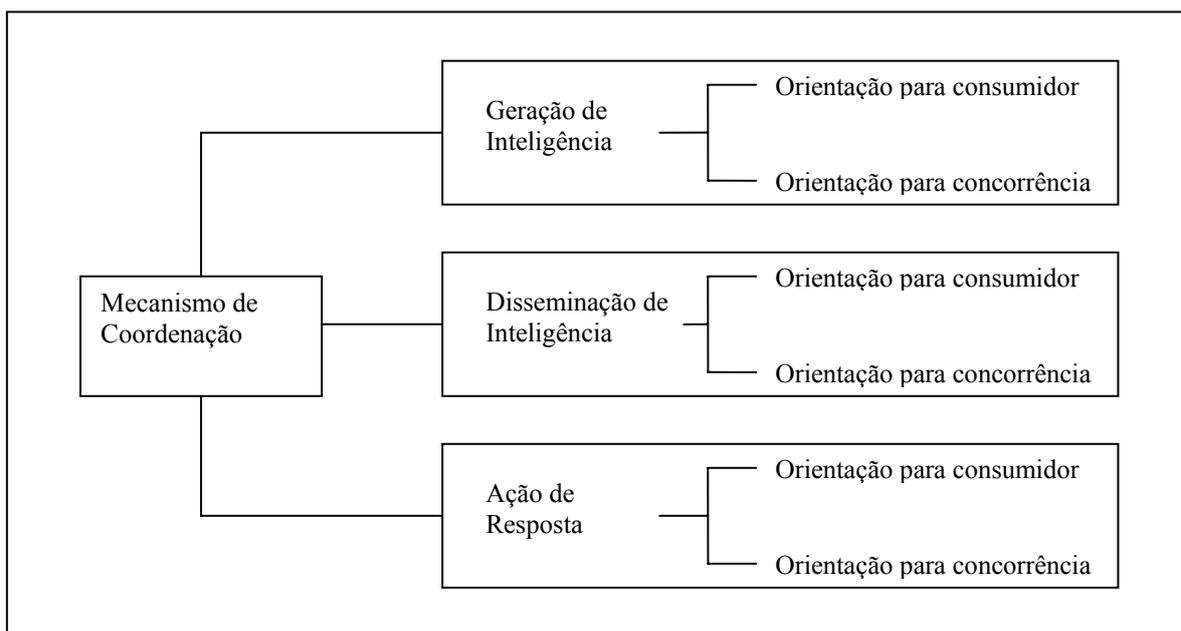


Figura 1 - Orientação para Mercado Reconceitualizado.  
Fonte: Cadogan e Diamantopoulos (1995, p. 49).

Um modelo conceitual e operacional de Orientação para o Mercado Externo (OME) foi desenvolvido e validado por Cadogan et. al.(1999) que consiste de três componentes comportamentais (Inteligência de Exportação, Disseminação de Informações e Responsividade) e de uma dimensão integradora (Mecanismo de Coordenação). Os componentes comportamentais são as diversas atividades associadas à geração, disseminação e formulação de respostas às informações do mercado externo e estão orientadas para os clientes, concorrentes e influências exógenas internacionais, como política, economia e regulação. O Mecanismo de Coordenação indica se tais atividades estão sendo implementadas de maneira eficaz e eficiente.

Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002) desenvolveram um instrumento para identificar o grau de orientação para o mercado nas operações de exportação das empresas. Os autores demonstraram que existia um coeficiente de correlação positiva entre as empresas com orientação para o mercado e aspectos da performance exportadora.

Segundo os autores, a orientação para o mercado na exportação consiste em três componentes comportamentais (geração de inteligência exportadora; disseminação e responsividade) adicionado a uma dimensão integrativa (um mecanismo de coordenação). Os componentes comportamentais compreendem várias atividades genéricas associadas com a geração, disseminação e responsividade para a inteligência de marketing e são orientadas através dos consumidores internacionais, dos competidores e das influências exógenas do mercado.

A geração de inteligência na exportação inclui todas as atividades que constituem a criação de inteligência de mercado voltado à exportação, tais como pesquisas de mercados externos e assistência à exportação, todas com foco nos consumidores e competidores dos mercados alvo (externos), nas mudanças ambientais que afetam a empresa.

Francis e Collins-Dodd (2000), ao investigar empresas de alta tecnologia do Canadá, concluíram que há uma relação positiva entre o impacto da orientação para mercado no desempenho exportador destas empresas. Os autores apresentam uma classificação de orientação para mercado baseado em duas orientações: proatividade e conservadorismo. Os

fatores que indicam proatividade em relação à orientação para exportação também indicam orientação para os consumidores finais.

### 3. Performance no mercado externo

Muitos estudos apontam para o fato de que a performance e o sucesso obtidos na atividade de exportação são fatores condicionantes para um maior envolvimento com o mercado externo de uma empresa (Aulakh, Kotabe, e Teegeen, 2000; Cavusgil, 1980; Gençtürk e Kotabe, 2001; Leonidou e Katsikeas, 1996; Shoham, 1998).

Para uma visão clara na busca do sucesso nas exportações, Gençtürk e Kotabe (2001) apresentam três dimensões a serem consideradas pelas organizações, quais são: eficiência, efetividade e posição competitiva. A eficiência, segundo esses autores, é definida como a relação entre os recursos organizacionais empregados e a produção organizacional atingida.

Os autores apresentam, como indicador de eficiência mais encontrado na literatura, a lucratividade obtida nas exportações. A efetividade, outra dimensão para a busca de sucesso nas atividades exportadoras apresentada por Gençtürk e Kotabe (2001), relaciona-se ao sucesso no mercado frente aos concorrentes. Para a medida dessa dimensão, busca-se o crescimento das vendas e o *market share* da empresa exportadora.

A terceira dimensão proposta pelos autores, diz respeito à posição competitiva da empresa, ou seja, o uso de distintas competências, como estilo de gerenciamento nas atividades de exportação e, a utilização das estratégias de marketing mais adequadas para inserção nos mercados externos.

Nesse contexto, Cavusgil e Zou (1994) apresentam uma estrutura conceitual referente às estratégias de marketing utilizadas pela empresa na busca de seu desempenho em mercados estrangeiros. Na figura 2 a seguir, os autores apresentam as influências de forças internas e externas na formulação de estratégias de marketing para as exportações, o que resultará no desempenho exportador da empresa. Para Cavusgil e Zou (1994), a utilização de ativos-chave da empresa forma a base para uma vantagem competitiva sustentável.

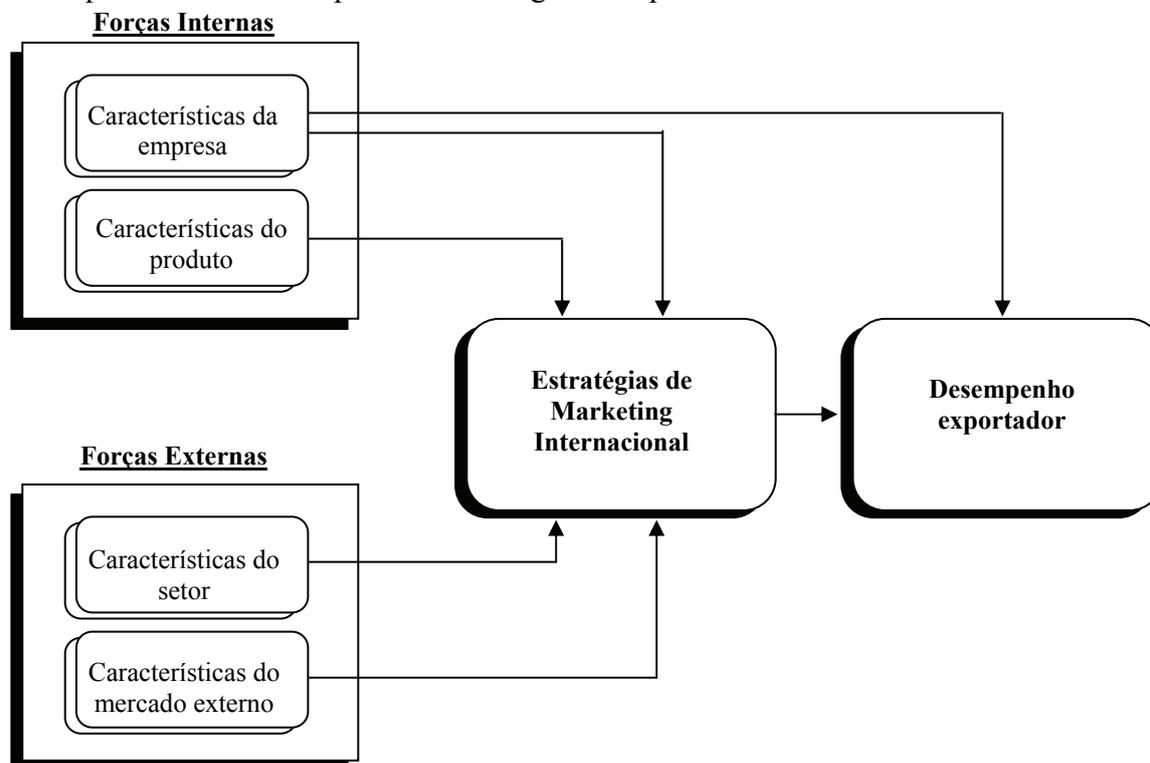


Figura 2 - Estrutura da Estratégia de Marketing para Exportação e o Desempenho Exportador.  
Fonte: Cavusgil e Zou (1994, p. 3). Tradução do autor.

Segundo esta estrutura, as estratégias de marketing utilizadas nas exportações são determinadas por forças internas, como características da empresa e características do produto e pelas forças externas relacionadas com as características da indústria e características dos mercados de exportação.

Assim, o desempenho superior da empresa nos mercados externos será determinado pelas estratégias de marketing empregadas para atender a estes mercados (Cavusgil e Zou, 1994). Segundo os autores, as características da empresa são importantes, na medida em que demonstram a capacidade de escolha das estratégias de marketing apropriadas a serem implementadas nos mercados externos e as condições para a execução destas estratégias. Estas escolhas se dão principalmente pelo conhecimento da empresa no ambiente externo e os recursos necessários para a implementação destas estratégias.

Cavusgil, Zou e Naidu (1993) apontam como características da empresa em relação a sua inserção internacional, três variáveis: a experiência da empresa através do conhecimento internacional gerencial; as metas de exportações, ou seja, qual o grau de envolvimento que esta empresa busca atingir (Gençtürk e Kotabe, 2001) e, por último, o escopo ou estratégia de entrada.

Uma outra medida de performance de exportação é a escala EXPERF, desenvolvida por Zou, Taylor e Osland (1998), que decompõe performance em três dimensões e as captura de forma subjetiva. Assim, se busca a percepção dos executivos sobre: *Performance Financeira* (PERFIN), determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; *Performance Exportadora Estratégica* (PEREST) determinada pela competitividade global, fortalecimento da posição estratégica e *market share global*, e; *Satisfação Geral* (PERSAT) representando a satisfação geral, a percepção de sucesso e o alcance das expectativas com as exportações. A escala EXPERF foi testada e validada em empresas norte-americanas e japonesas.

As três dimensões de *performance* (financeira, estratégica e satisfação) são compostas de três indicadores e são apresentados no quadro 3.

Dimensões da Performance Exportadora	Indicadores
Performance Financeira	Nossos empreendimentos voltados à exportação: - São muito lucrativo; PERFIN 1 - Geram altos volumes de vendas; PERFIN 2 - Alcançaram um rápido crescimento. PERFIN 3
Performance Estratégica	Nossos empreendimentos voltados à exportação: - Ampliaram nossa competitividade global; PEREST 1 - Fortaleceram nossa posição estratégica; PEREST 2 - Aumentaram significativamente nossa participação de mercado. PEREST 3
Satisfação Geral	- A performance do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória; PERSAT 1 - Nosso empreendimento voltado à exportação é bem sucedido; PERSAT 2 - Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas. PERSAT 3

Quadro 3: Dimensões da escala EXPERF.

Fonte: Adaptado de Zou, Taylor e Osland (1998).

#### 4. O processo de internacionalização de empresas e a distância psíquica

As bases para compreensão do processo de internacionalização de empresas estão alicerçadas em várias teorias de cunho econômico da interpretação da firma e outras de interpretação organizacional. As primeiras teorias organizacionais associadas à explicação do processo de internacionalização da empresa surgem a partir do impulso dos trabalhos pioneiros de Penrose, Cyert e March. Estes pesquisadores tiraram o foco puramente

econômico associado, até então, à teoria da firma e tornaram o estudo organizacional um campo independente de pesquisa (Hilal e Hemais, 2001).

Estes autores influenciaram os principais trabalhos da Escola de Uppsala, hoje conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que buscou examinar as firmas como unidades heterogêneas, onde as subsidiárias executam diferentes tarefas corporativas e controlam diferentes grupos de recursos.

A Escola Nórdica ficou conhecida quando, na década de 70, um grupo de pesquisadores da Universidade de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) buscaram analisar o processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar.

Um dos pressupostos teóricos da Escola Nórdica é de que a internacionalização de uma empresa constitui um processo seqüencial de crescimento, partindo da atividade de exportação até um grau maior de envolvimento que é representado pelo investimento externo direto (IED) (Carlson, 1975). Assim, partindo do modelo proposto pela escola, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Um outro pressuposto fundamental da Escola é que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância cultural ou psíquica envolvida. O conceito aqui introduzido de distância diz respeito não apenas à distância geográfica para com um país estrangeiro, mas sim à distância cultural ou psíquica que afasta os países, ou seja, quanto maior a distância cultural maior será a incerteza. Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com esta distância psíquica.

Assim, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, linguagem, entre outros, maior o nível de incerteza (Carlson, 1975; Hörnell *et al*, 1973; Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1975).

Porém, a despeito da aplicabilidade contemporânea dos pressupostos apontados pela Escola de Uppsala à realidade de várias empresas, inclusive brasileiras, algumas críticas têm sido estabelecidas ao modelo. (Hilal e Hemais, 2001). Vários autores da própria Escola Nórdica (Hedlung e Kverneland, 1985; Welch e Luostarinen, 1988; Johanson e Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Benito e Welch, 1994; Petersen e Pedersen, 1997) têm indicado a baixa validade do modelo para firmas de setores de alta tecnologia ou na indústria de serviços, e no caso de firmas cujas operações internacionais não são motivadas pela busca de novos mercados.

#### **4.1 O construto da distância psíquica**

Para O'Grady e Lane (1996), a distância cultural pode ser definida como o grau de incerteza de uma empresa sobre um mercado externo, resultante das diferenças culturais e outras dificuldades de negócios que representam barreiras para aprender sobre este mercado e operar nele. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) propuseram um conceito mais elaborado, onde a distância psicológica é a distância relativa entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro que resulta da percepção e entendimento de existência de diferenças culturais e negociais entre estes países.

Desta maneira, pode-se entender que a distância cultural não leva apenas em conta diferenças relativas a aspectos culturais como idioma e práticas de negócios, por exemplo. Há um espectro mais amplo de diferenças como fatores legais, políticos e econômicos, estrutura da indústria e dos mercados que determinam este distanciamento na percepção dos executivos

de empresas em processo de internacionalização. Estas diferenças são, no mínimo, influenciadas culturalmente (Fletcher e Bohn, 1998).

A palavra distância leva ao entendimento de simetria, ou seja, a distância do ponto A até o ponto B é a mesma do ponto B até o ponto A. Contudo, a existência de simetria no que diz respeito ao construto da distância cultural entre países para a decisão de investimento é difícil de ser defendida do ponto de vista empírico (Shenkar, 2001).

A distância cultural ou psicológica deve ser entendida como um fenômeno individual e, ao mesmo tempo, coletivo pois está relacionado ao conceito de etnocentrismo. Neste sentido, as empresas são os repositórios das experiências individuais e coletivas de seus membros. Assim, tanto as experiências individuais de membros de uma empresa como a experiência internacional adquirida pela empresa são acumuladas servindo de base para futuras decisões (Eriksson *et al.*, 1997; Rocha, 2004).

Vários estudos tentaram relacionar a distância cultural com a performance da empresa em mercados externos, mas os resultados são ainda inconsistentes (Evans e Mavondo, 2002; Evans, Treadgold e Mavondo, 2000). Contudo, de acordo com estudo realizado por Lages (2000), que procurou identificar variáveis determinantes na performance de exportação das empresas, as atitudes gerenciais e a interação cultural entre atores organizacionais são características fundamentais para o sucesso de uma empresa na atividade de exportação, bem como a lucratividade destas operações.

Apesar de não haver ainda consenso sobre a relação da distância cultural com a performance da empresa em mercados externos, há uma clara convergência em vários estudos que apontam o construto da distância cultural como elemento chave na decisão do modo ou estratégia de entrada (Brouthers e Brouthers, 2001; Tihanyi *et al.*, 2005). Assim, pela perspectiva da distância psíquica, uma empresa define a estratégia de entrada de maior ou menor complexidade de acordo com o grau de incerteza na avaliação do executivo envolvido nesta decisão (Dow, 2000; Shenkar, 2001; Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1975).

#### 4.2 Mensuração da distância cultural

Um dos maiores problemas em avaliar o construto da distância cultural está na definição das medidas que serão utilizadas para a sua aferição. Alguns pesquisadores, inicialmente, utilizaram medidas objetivas como a distância geográfica para avaliar a distância psicológica de um mercado (Dow, 2000).

Nas primeiras pesquisas escandinavas sobre a distância cultural, algumas medidas objetivas como nível de desenvolvimento econômico, nível de instrução, linguagem de negócios, idioma e canais de distribuição foram interpretadas como *proxies* para a distância psicológica (O'Grady e Lane, 1996). Já Klein e Roth (1990) usaram a língua, práticas de negócios, ambiente macroeconômico, sistema legal e infra-estrutura de comunicações para medir a distância psicológica.

Contudo, um outro grupo de pesquisadores passou a utilizar medidas subjetivas para avaliar a distância psicológica, como a escala cultural de valores organizacionais de Hostede (1991). Stöttinger e Schlegelmilch (1998) apoiaram o uso de mapas cognitivos e de escalas de magnitude para se mensurar a distância cultural. O uso de medidas subjetivas foi muito criticado, pois não compreendia todos os aspectos englobados no construto da distância psicológica (Dow, 2000).

Um outro problema ligado à investigação da distância cultural é o viés *ex post facto* da decisão depois das decisões terem sido tomadas. Após uma empresa tomar a decisão de entrar em um mercado culturalmente distante, o efeito da distância psicológica pode ser suavizado, uma vez que a experiência e o aprendizado adquiridos no mercado estrangeiro podem influenciar a percepção do executivo sobre aquele mercado (Dichtl *et al.*, 1984; Dow, 2000).

### 4.3 Fatores mediadores da distância cultural

Como discutido anteriormente, é admitido que a distância cultural afeta as estratégias de entrada em mercados externos e a performance da empresa nestes empreendimentos (Evans, Treadgold e Mavondo, 2000). Contudo, pesquisas apontam que existem fatores internos e externos à empresa que ajudam a mediar e reduzir a distância psicológica (Rocha, 2004).

Para O'Grady e Lane (1996), os executivos que tinham experiência efetiva no exterior em um determinado mercado proporcionavam um desempenho superior às suas empresas, pois estavam mais preparados para entender as diferenças entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro. Da mesma forma, se uma empresa penetrasse em um mercado culturalmente similar a distância psicológica se reduziria (Dunning e Bansal, 1997).

Outros pesquisadores descobriram que a orientação internacional dos executivos teve uma relação positiva com a internacionalização de empresas (Dichtl *et al.*, 1990). Ainda, outras variáveis associadas ao executivo como a vivência no exterior, experiência em mercados externos, nível de instrução, conhecimento de idiomas estrangeiros e viagens ao exterior são apontados como fatores que contribuem para a redução da distância cultural nas decisões de entrada e envolvimento com o mercado externo (Fletcher e Bohn, 1998; Lages, 2000). Da mesma forma, Andersson (2000) identificou em seu estudo que é a perspectiva do empresário e o seu *background* cultural que definirão qual é a estratégia de entrada no mercado internacional que será adotada por uma empresa, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá.

Muitas pesquisas indicam haver uma homogeneidade cultural dentro de um país ou de uma região (Benito e Gripsrud, 1992; Fletcher e Bohn, 1998). Mahone (1994), em um estudo com pequenas e médias empresas do estado da Flórida, nos E.U.A., identificou que estas empresas exportavam primeiro para países da América Central e Caribe, o que sugeria a existência de proximidade psíquica para essas regiões. Desta forma, as experiências coletivas em nível regional são uma boa *proxy* para a distância psicológica em nível individual (Rocha, 2004).

A figura 4, a seguir, mostra o conjunto de fatores mediadores da distância psíquica identificados por Rocha (2004) em um trabalho de integração destes fatores.

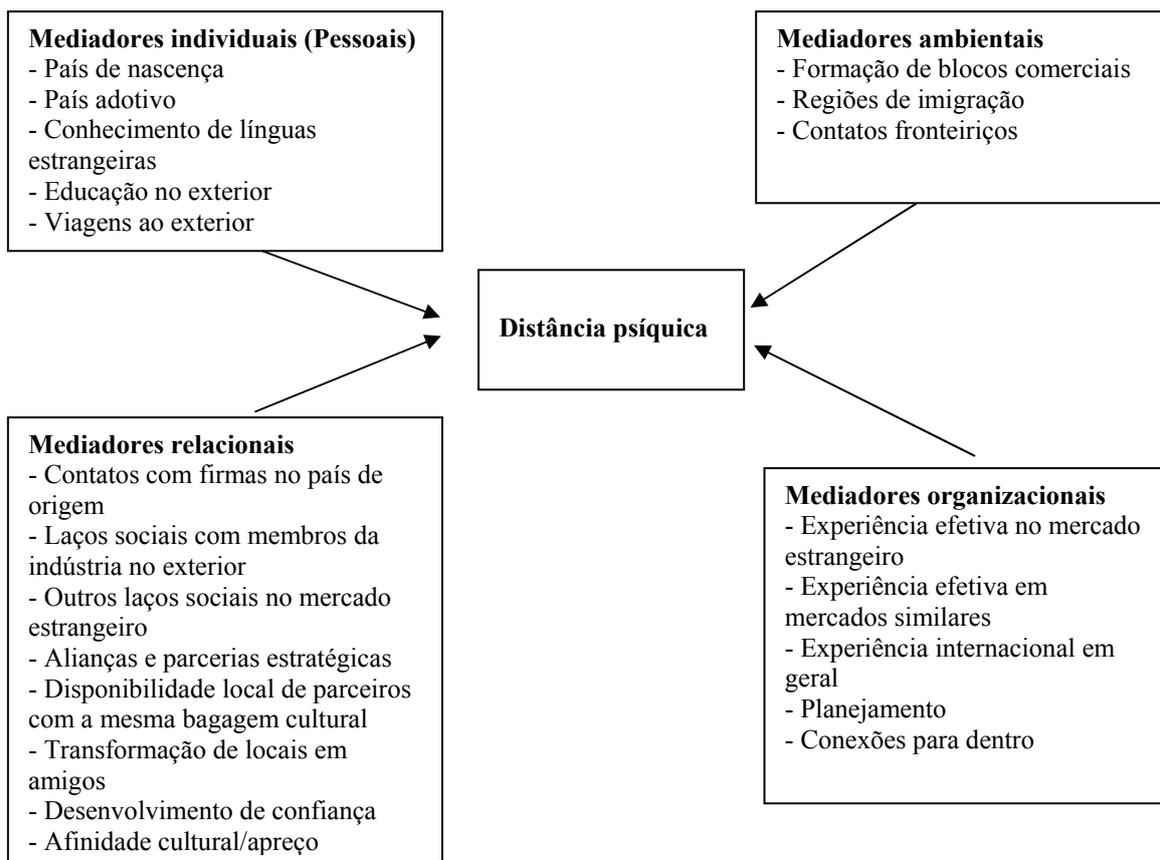


Figura 4: Mediadores de distância psíquica.  
Fonte: Rocha (2004, p.72).

## 5. O construto da distância cultural como moderador da orientação para mercado externo e performance: uma proposta de integração e pesquisa

Como o objetivo deste ensaio é de propor o construto da distância cultural como elemento moderador da orientação para mercado externo de uma empresa e de sua performance internacional, busca-se fazer aqui a integração destas perspectivas e de apresentar proposições de pesquisa que possam no futuro avaliar empiricamente a existência destas relações.

A orientação para mercado implica na busca contínua de informações sobre clientes e competidores (Narver e Slater, 1990), bem como na geração e disseminação de inteligência de mercado (Jaworski e Kohli, 1993; Kohli e Jaworski, 1990). Em empresas que atuam em mercados externos, esta busca e geração de informações se dá em um contexto competitivo diferente do ambiente doméstico de atuação da empresa. Talvez a principal diferença resida no contexto cultural. Alguns pesquisadores já se debruçaram sobre o tema e descobriram que o contexto cultural pode interferir na implementação do conceito de marketing (Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005; Nakata e Sivakumar, 2001). A proposição de pesquisa 1 dá conta do fato de que o construto da distância cultural pode estar presente na orientação para mercado externo de uma empresa.

*P1: Empresas são mais orientadas para mercado externo quando atuam em países avaliados como próximos culturalmente de seu país de origem.*

A diferença ou a distância cultural, a partir da avaliação da empresa que está em processo de internacionalização, já indicou estar relacionada com a performance obtida por

uma empresa na sua atuação internacional (Evans e Mavondo, 2002; Evans, Treadgold e Mavondo, 2000; Lages, 2000). A percepção das diferenças culturais e de negócios pode contribuir para melhorar a performance internacional pois a empresa envidará esforços para aprender mais e entender melhor as características de cada mercado externo. Ao contrário, caso a empresa suponha que existam similaridades superficiais entre o mercado doméstico e o mercado externo, desprezando a natureza das diferenças, isto levaria a empresa a um desempenho inferior na sua atuação internacional. (O'Grady and Lane, 1996).

Ainda, partindo-se do pressuposto de que a distância cultural é um fenômeno individual, pois está associado ao modo como um indivíduo vê o mundo (Fletcher e Bohn, 1998), é importante isolar a perspectiva do empresário para compreender como o construto da distância cultural pode moderar a orientação para mercado externo e a performance. Vários estudos indicam o executivo responsável pelo processo de internacionalização da empresa e o seu *background* cultural como elementos-chave que determinarão qual estratégia será adotada por uma empresa no exterior, quais os mercados serão definidos para atuar, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá. (Andersson, 2000; Ditch et al., 1990; Lages, 2000).

De acordo com o estudo de Collinson e Houlden (2005), o nível de conhecimento e a experiência dos executivos responsáveis pela gestão do processo de internacionalização da empresa estão relacionados com a seleção dos mercados e as estratégias de entrada adotadas por uma empresa e, desta forma, correspondem à orientação para mercado externo destes indivíduos. Assim, as proposições de pesquisa 2 e 3 buscam relacionar a distância cultural percebida pelo executivo de uma empresa com a orientação para mercado externo e a performance exportadora.

*P2: Quanto mais próximos os executivos de uma empresa avaliam os mercados externos onde ela atua, maior a orientação para mercado.*

*P3: Quanto mais próximos os executivos de uma empresa avaliam os mercados externos onde ela atua, maior a sua performance nestes mercados.*

Empresas que atuam em mercados externos podem estabelecer operações nestes mercados. Estas operações no exterior podem ser materializadas como centros de distribuição, escritórios de venda e até produção no exterior e podem ser motivadas por uma necessidade de maior controle. Contudo, quando se busca uma adequada orientação para mercado externo, esta organização deveria dispor de uma forte conexão funcional e interdepartamental com as suas unidades no exterior (Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw, 2002; Cadogan et.al.,2005).

Nakata e Sivakumar (2001) identificaram em seu estudo que empresas com operações em vários países lutam para estabelecer o conceito de marketing em toda a sua estrutura transnacional, devido às diferenças culturais entre as unidades domésticas e estrangeiras. Deste modo, é factível assumir que, quando os mercados onde se localizam estas unidades são julgados distantes culturalmente, poderá haver uma dificuldade no fluxo adequado de informações. O contrário também pode ser verdadeiro e é capturado pela proposição de pesquisa 4.

*P4: Quanto mais próximos os executivos avaliam os mercados externos onde atuam, maior a dinâmica interdepartamental.*

Em ambientes turbulentos e de alta intensidade de competição há uma necessidade de acompanhamento contínuo não apenas dos concorrentes mas também das mudanças nas necessidades dos clientes, para a adequada implementação do conceito de marketing por uma

empresa (Kaworski e Kohli, 1993; Kohli e Jaworski, 1990). Estas informações sobre os concorrentes e clientes devem passar toda a organização e fazer com que esta empresa implemente ações de resposta baseadas na inteligência de mercado gerada e disseminada pela empresa.

Como, por definição, a distância cultural é um conjunto de fatores que dificultam o fluxo das informações entre a firma e o mercado (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), pode-se depreender que uma elevada distância cultural ou psíquica percebida pelos executivos da empresa, contribui para uma baixa orientação para mercado externo. As proposições de pesquisa 5, 6 e 7 traduzem esta inclinação teórica.

*P5: Quanto mais próximos culturalmente os executivos avaliam os mercados externos onde atuam, maior a geração de inteligência de mercado.*

*P6: Quanto mais próximos culturalmente os executivos avaliam os mercados externos onde atuam, maior a disseminação de inteligência de mercado.*

*P7: Quanto mais próximos culturalmente os executivos avaliam os mercados externos onde atuam, maior a capacidade de resposta da empresa às informações de mercado.*

Para uma melhor visualização de como a distância cultural pode atuar como fator moderador da orientação para mercado externo e da performance no exterior, a figura 5 a seguir, adaptada a partir do trabalho de Jaworski e Kohli (1993), representa graficamente o modelo teórico-analítico das proposições de pesquisa apresentadas anteriormente.

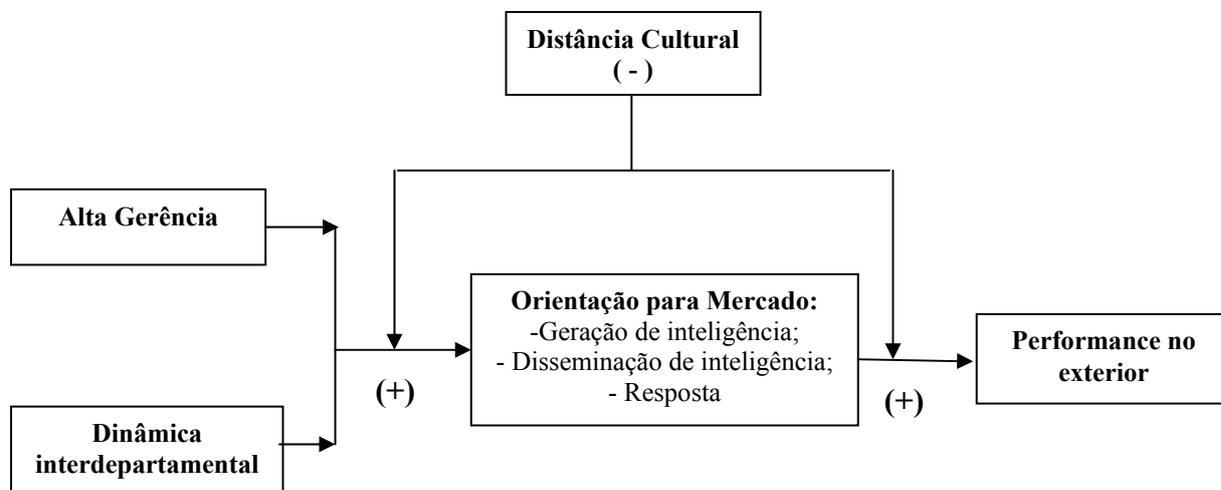


Figura 5: Distância cultural como moderadora da orientação para mercado e performance.

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5. Considerações finais

Do ponto de vista acadêmico-científico, o presente trabalho pode preencher uma lacuna importante nos estudos sobre a implementação do conceito de marketing em empresas com atividades em vários países. Especificamente para o caso de países em desenvolvimento, como o Brasil, devido ao reduzido número de estudos sobre o tema internacionalização, esta proposta de pesquisa pode contribuir para melhorar a atuação de empresas no exterior.

Contudo, a pesquisa de campo das proposições deste trabalho está sujeita a várias limitações de investigação. Da mesma forma como acontece com a pesquisa sobre a distância cultural *per se*, a busca de uma relação entre a distância cultural, orientação para mercado

externo e performance internacional está sujeita ao viés *ex post facto*. Uma empresa quando inicia suas atividades em mercados externos tem uma avaliação de distância cultural. À medida que a empresa desenvolve suas atividades nestes mercados externos, ocorre uma diminuição da distância cultural percebida pelos executivos (Dichtl *et al.*, 1984; Dow, 2000; Rocha, 2004).

Desta forma, o mais adequado seria um estudo em caráter longitudinal para se verificar a dinâmica das relações propostas neste ensaio. Porém, a dificuldade em estabelecer a amostra e a coleta de dados em vários momentos acabam por inviabilizar, do ponto de vista pragmático, este tipo de investigação empírica.

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o tipo de estratégia de entrada que é adotado pelas empresas estudadas em seus processos de internacionalização. Estratégias de menor envolvimento como exportação direta e indireta, por exemplo, levam a empresa a um menor envolvimento com o mercado externo e, conseqüentemente, a um menor aprendizado e performance no mercado externo se comparadas com estratégias de maior envolvimento como franquias, contrato de produção e investimentos no exterior (Andersson, 2000; Cavusgil, 1980; Gençtürk e Kotabe, 2001; Johanson e Vahlne, 1990; Tihanyi *et al.*, 2005). Assim, os resultados podem ser pouco aderentes às proposições de pesquisa caso não sejam levadas em consideração as estratégias de entrada adotadas pelas empresas no desenho da investigação empírica.

Por fim, provavelmente abordagens em nível exploratório com grupos de foco e entrevistas em profundidade com executivos envolvidos em processos de internacionalização de empresas contribuiriam, em um primeiro momento, na melhor interpretação das proposições de pesquisas identificadas neste ensaio.

### Referências

ANDERSSON, Svante. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **Journal of International Studies of Management and Organization**. Volume 30, N.1, p.63-92, 2000.

AULAKH, Preet S.; KOTABE, Masaaki; TEEGEN, Hildy. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 342-361, 2000.

BENITO, G.R.C.; GRIPSRUD, G. The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? **Journal of International Business Studies**, 23 (3) :461-76, 1992.

BENITO, G. ; WELCH, L., Foreign market servicing: beyond choice of entry mode – **Journal of International Marketing** – vol 2 – pp. 7-27, 1994.

BJÖRKMAN, I., E FORSGREN, M., Nordic international business research – a review of its development – **International Studies of Management and Organization** – vol.30, no 1 – Spring – pp. 6-25, 2000.

BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance E. Explaining the national cultural distance paradox. **Journal of International Business Studies**, First Quarter, 32, 2001.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. **Journal of Strategic Marketing**. Vol. 3. p. 41 – 60. 1995.

CADOGAN, John W.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios; MORTANGES, Charles P.; A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 4, p. 689 – 707, Fourth Quarter 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; SIGUAW, Judy A. Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. **Journal of International Business Studies**. Washington: Third Quarter 2002. Vol. 33, Iss. 3; pg 615.

CADOGAN, John W.; SUNDQVIST, Sanna; SALMINEN, Risto T.; PUUMALAINEN, Kaisu. Export Marketing, Interfunctional Interactions, and Performance Consequences **Academy of Marketing Science. Journal**, Fall 2005.

CANO, Cynthia R.; CARRILLAT, Francois A.; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, 21, 2004.

CARLSON, C., How foreign is foreign trade: a problem in international business research – **Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum**, 1975.

CAVUSGIL, S. Tamer. On the Internationalization Process of Firms. **European Research**, [s. l.], v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CAVUSGIL, Tamer S.; ZOU, Shaoming; NAIDU, G. M. Product and Promotional Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 479-506, 1993.

CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 58, p. 1-21, jan. 1994.

CHETTY, S.K. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, 22 (1/2) :121-142, 1999.

COLLINSON, Simon; HOULDEN, John. Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of small and medium sized enterprises. **Management International Review**, Fourth Quarter, 45, 2005.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p 37-52, October 1994.

DESHPANDÉ, Rohit (editor). **Developing a market orientation**. Thousand Oaks: SAGE, 1999.

DICHTL, E.; LEIBOLD, M.; KÖGLMAYR, H.G.; MÜLLER, S. The export decision of small and medium-sized firms: a review. **Management International Review**, 1990.

DOW, Douglas. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, 2000.

DUNNING, John H; BANSAL, Sangeeta The cultural sensitivity of the eclectic paradigm. **Multinational Business Review**, Spring, 1997.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D.D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, v.28, Second Quarter, 1997.

EVANS, Jody; MAVONDO, Felix T. Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. **Journal of International Business Studies**; Third Quarter, 33, 2002.

\_\_\_\_\_ ; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F.T. Explaining export development through psychic distance. **International Marketing Review**, v.17, n.2, 2000.

FLETCHER, R.; BOHN, R. The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm. **Journal of Global Marketing**, 12 (2) :47-68, 1998.

FRANCIS, June.; COLLINS-DODD, Colleen. The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**. Chicago:2000. Vol. 8, Iss. 3; pg 84.

GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Masaaki. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. **Journal of International Marketing**. Volume 9, N.02, 2001.

HEDLUNG, G; KVERLAND, A., Investing in Japan – the experience of Swedish firms – **Institute of International Business** – Stockholm School of Economics – Minab/Gotab, 1984.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A ., Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica, **XV EnAnpad** , Campinas-SP, 2001.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind** - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. London: McGraw-Hill, 1991.

HÖRNELL,E., VAHLNE, J. E WIEDERSHEIM, P., **Exports and foreign establishments** – Almqvist & Wiksell – Stockholm, 1973.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v.57, 1993.

JOHANSON. J.; VAHLNE, J., The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies** – 8 – spring/ summer, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanisms of internationalization - **International Marketing Review** – vol 7 , no 4 – pp. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_ ; WIEDERSHEIM, P., The internationalization of the firm – Four Swedish cases – **Journal of Management Studies** – vol.12 – pp. 305-22, 1975.

KIRCA, Ahmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v.69, 2005.

KLEIN, S.; ROTH, V.J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v.7, n.5, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J; KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **JMR, Journal of Marketing Research**; Nov 1993; 30, 4; p. 467 – 477.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J; Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**; Apr 1990; 54; 2; p. 1 – 18.

LAGES, Luís Filipe. A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. **Journal of Global Marketing**. Volume 13, N.3, p.29-51, 2000.

LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. **Journal of International Business Studies**. N.3, p.517-551, 1996.

MAHONE, C.E. Penetrating export markets: the role of firm size. **Journal of Global Marketing**, 7 (3) :133-148, 1994.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**; Oct. 1990; 54, 4; pg 20 – 35.

NAKATA, C.; SIVAKUMAR, K. Instituting the marketing concept in a multinational setting: The role of national culture. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29(3), 2001.

O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, 27 (2) :309-333, 1996.

PETERSEN, B. ; PEDERSEN, T., Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model – In: Björkman & Forsgren – The nature of the international firm – Copenhagen Business School Press - pp. 117- 34, 1997

ROCHA, Angela. O constructo da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, Carlos. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. p. 40-80.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, 2001.

SHOHAM, Aviv. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. **Journal of International Marketing**. Volume 6, N.3, p.59-81, 1998.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**, London, V.15, n.5, 1998.

SWIFT, J.S. Cultural closeness as a facet of cultural affinity: a contribution to the theory of psychic distance. **International Marketing Review.**, London, v.16, n.3, 1999.

TIHANYI, Laszlo; GRIFFITH, David A.; RUSSELL, Craig J. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. **Journal of International Business Studies**, v.36, 2005.

VAHLNE, J. ; WIEDERSHEIM, P., Economic distance: Model and empirical investigation – **In: Hörnell, Vahlne and Wiedersheim: Export and foreign establishments** – Uppsala – pp.81-159, 1973.

WELCH, L. ; LOUSTARINEN, R., Internationalization: evolution of a concept – **Journal of General Management** – vol 14 – no 2 – pp. 34, 1988.

ZOU, Shaoming; TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**; 1998; Vol. 6. No. 3, pp 10.