

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FLAVIA SZYLIT

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VAREJISTAS EM
MERCADOS PSIQUICAMENTE DISTANTES**

SÃO PAULO

2012

FLAVIA SZYLIT

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VAREJISTAS EM
MERCADOS PSIQUICAMENTE DISTANTES**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Pesquisa:
Estratégias de Marketing

Orientador: Prof. Dr. Delane Botelho

SÃO PAULO

2012

Szylit, Flavia.

Estratégia de Internacionalização de Empresas Varejistas em Mercados Psiquicamente Distantes / Flavia Szylit. - 2012.

77 f.

Orientador: Delane Botelho

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio varejista. 2. Marketing. 3. Comércio internacional. 4. Planejamento estratégico. I. Botelho, Delane. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 339.37

FLAVIA SZYLIT

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS VAREJISTAS EM
MERCADOS PSIQUICAMENTE DISTANTES**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Pesquisa:

Estratégias de Marketing

Data de aprovação:

___/___/___

Banca Avaliadora:

Prof. Dr. Delane Botelho (Orientador)

FGV – EAESP

Prof. Dr. André Luiz Silva Samartini

FGV – EAESP

Prof. Dr. Danny Pimentel Claro

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa

Dedicatória

Aos meus pais Nilson e Nidia Szylit, meus irmãos Diana e Marcelo e ao meu namorado Felipe Jacob por completarem o meu mundo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao professor Delane Botelho por toda a orientação e apoio durante esse processo, pelo incentivo a pesquisar esse tema e pelas contribuições no desenvolvimento da minha vida acadêmica.

Agradeço também à banca de qualificação, Professores Danny Claro e Juracy Parente, que contribuíram imensamente com seus comentários e sugestões, e aos professores da FGV, em especial Eliane Brito, André Samartini, Edgard Barki e GiselaTaschner pelos valiosos conselhos para que eu pudesse conduzir essa pesquisa.

Eu gostaria de agradecer o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQe à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo suporte financeiro recebido, que permitiu que eu dedicasse o meu tempo para o mestrado.

Não posso deixar de agradecer as pessoas que me acompanharam durante esse processo: meu namorado Felipe, meus pais, Nidia e Nilson e meus irmãos Marcelo e Diana, que me ajudaram, me entenderam e me acalmaram nas horas mais nervosas. Também preciso agradecer aos meus avós Bertha, Wolf e Liliana, e ao meu avô Hans, que não está mais conosco, por me ensinarem o valor da educação e por ficarem felizes e orgulhosos com qualquer decisão que eu tome.

Agradeço, por fim, a todos meus amigos, familiares e colegas da FGV, em especial Vanessa Gonzalez, Paulo Pedroso, Maria Fernanda Kihara e Wilian Feitosa, por ajudarem a reunir pessoas para participar do meu experimento, e Maria Carolina Zanette pelas inúmeras horas de aulas e trabalhos que foram tão mais agradáveis pela sua presença.

“Blackbird singing in the dead of night
Take these broken wings and learn to fly
All your life
You were only waiting for the moment to arise”
(Lennon-McCartney)

RESUMO

A análise da estratégia de internacionalização de empresas é importante para a literatura de marketing, ainda mais em um mercado global que sofre rápidas mudanças (BARTLETT; SUMANTRA, 1991; MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2010). Nesse contexto, o estudo de empresas varejistas é de especial interesse, já que as vendas internacionais das maiores empresas varejistas representam 23,4% do total (SAAD, 2012). Um dos fatores analisados como influente das decisões referentes a estratégia de internacionalização de empresas varejistas é a Distância Psíquica, formada pela Distância Cultural e pela Distância de Negócios. Porém, apesar de muitos estudos considerarem essa relação, não existe um consenso sobre os efeitos da Distância Psíquica sobre a estratégia de internacionalização (CAVUSGIL; DELIGONUL; YAPRAK, 2005). A fim de contribuir com essa discussão, este trabalho analisa a relação entre Distância Psíquica e escolha da estratégia de internacionalização de empresas varejistas por meio da revisão de literatura e de uma pesquisa empírica. Tal pesquisa foi feita por meio de um experimento fatorial 2x2 com manipulação por instrução, tendo como variáveis independentes Distância Cultural e Distância de Negócios, e variáveis dependentes agressividade da estratégia de entrada e adaptação da estratégia de marketing. Também foi testada a relação entre as variáveis dependentes e a influência da experiência internacional nas decisões. A amostra foi composta por 85 respondentes que estudam e/ou trabalham com mercados internacionais. O estudo encontrou evidências de que a Distância de Negócios influencia tanto a agressividade da estratégia de entrada como a adaptação da estratégia de marketing, e que a Distância Cultural influencia a adaptação da estratégia de marketing. Além disso, foi encontrada uma correlação entre essas duas estratégias. Não foram encontradas relações entre a Distância Cultural e a agressividade da estratégia de entrada e nem da experiência internacional nas definições das estratégias de entrada e de marketing. Também não foi encontrada interação entre as Distâncias nessas mesmas definições. Assim, esse estudo gera algumas contribuições ao confirmar a existência da relação entre Distância Psíquica e estratégia de internacionalização.

Palavras-chave: internacionalização do varejo, estratégia de entrada, estratégia de marketing, distância psíquica

ABSTRACT

The analysis of firms' internationalization strategy is important for the marketing literature, especially in a global market that undergoes rapid change (BARTLETT; SUMANTRA, 1991; MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2010). In this context, the study of retailers is of particular interest, since international sales of the largest retailers represents 23.4% of the total (SAAD, 2012). One of the factors analyzed as influential in retailers' internationalization strategies decisions is the Psychic Distance, constituted by Cultural Distance and Business Distance. However, despite the fact that many studies consider this relationship, there is no consensus on the effects of Psychic Distance on the internationalization strategy (CAVUSGIL; DELIGONUL, YAPRAK; 2005). In order to contribute to this discussion, this paper analyzes the relationship between Psychic Distance and the choice of internalization strategy by retail companies through a literature review and an empirical research. This research has been done using a 2x2 factorial experiment with manipulation by instruction, having as independent variables Cultural Distance and Business Distance, and dependent variables aggressiveness of entry strategy and adaptation of marketing strategy. Also, the relationship between the two dependent variables and the influence of international experience on those was also tested. The sample consisted of 85 respondents who either studied and/or worked with international markets. The study found evidence that Business Distance influences both aggressiveness of entry strategy and adaptation of marketing strategy, and that Cultural Distance influences the adaptation of marketing strategy. In addition, a correlation was found between these two strategies. There was no relationship found between Cultural Distance and aggressiveness of entry strategy, nor between international experience and the definitions of entry and marketing strategies. There was also no interaction between the two distances in those settings. Thus, this study provides some insights to confirm the existence of the relationship between Psychic Distance and internationalization strategy.

Keywords: retail internationalization, entry strategy, marketing strategy, psychic distance

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. TEMA.....	13
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3. RELEVÂNCIA	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO.....	19
2.2. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	20
2.2.1. ESTRATÉGIA DE ENTRADA.....	22
2.2.1.1. AGRESSIVIDADE	22
2.2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	24
2.3. DISTÂNCIA PSÍQUICA	25
2.3.1. DISTÂNCIA CULTURAL.....	29
2.3.2. DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS.....	31
2.4. DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E HIPÓTESES	32
3. MÉTODO	38
3.1. DESENHO DO EXPERIMENTO E PROCEDIMENTOS	38
3.2. ESCALAS	43
3.2.1. DISTÂNCIA CULTURAL E DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS PERCEBIDAS.....	43
3.2.2. AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA	44
3.2.3. ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	44
3.2.4. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL	44
3.3. AMOSTRA	46
3.4. RESULTADOS	49
3.4.1. CHEQUE DE MANIPULAÇÃO.....	49
3.4.2. A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA PSÍQUICA NA AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA	51
3.4.3. A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA PSÍQUICA NA ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	53
3.4.4. A RELAÇÃO ENTRE AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA E ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	54

3.4.5. A RELAÇÃO ENTRE EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E A ESCOLHA DA AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA E DA ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING	56
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
4.1. DISCUSSÃO GERAL	58
4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	60
4.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E PARA POLÍTICAS PÚBLICAS.....	60
4.4. SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE A – EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO ALTA DISTÂNCIA CULTURAL E ALTA DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS / ALTA DISTÂNCIA CULTURAL E BAIXA DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS.....	69

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Estratégia de Internacionalização	21
Figura 2 - Mecanismos básicos de internacionalização.....	22
Figura 3 – Hipóteses analisadas.....	58

QUADROS

Quadro 1 – Variáveis do <i>Mix</i> de Marketing	24
Quadro 2 – Estudos que mediram Distância Psíquica.....	27
Quadro 3 – Fatores considerados em estudos anteriores para medir Distância Psíquica	29
Quadro 4 – Resumo das hipóteses.....	36
Quadro 5 – Legendas.....	38
Quadro 6 – Desenho do Experimento	39
Quadro 7 – Variações do questionário distribuído	40
Quadro 8 – Manipulação de DC e DN	41
Quadro 9 – Escalas utilizadas para a manipulação (VI).....	42
Quadro 10 – Resumo dos instrumentos de medida utilizados nos questionários.....	43

GRÁFICOS

Gráfico 1 – <i>Boxplot</i> de EI sem e com ajustes (sem <i>outliers</i>).....	46
Gráfico 2 – Distribuição dos países de origem dos respondentes	47
Gráfico 3 – Distribuição do número de países nos quais os participantes moraram fora de país natal	48
Gráfico 4 – Distribuição do tempo (em anos) que os participantes moraram fora de seu país natal	48
Gráfico 5 – Distribuição do número de países nos quais os participantes trabalharam fora de seu país natal.....	48
Gráfico 6 – Distribuição do tempo (em anos) que os participantes trabalharam fora de seu país natal	48

Gráfico 7 – Distribuição do número de países com os quais os participantes trabalharam além de seu país natal.....	49
Gráfico 8 – Interação entre DC e DN.....	52
Gráfico 9 – Agressividade da estratégia de entrada x Adaptação da estratégia de marketing .	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cheque de manipulação para DC	50
Tabela 2 – Cheque de manipulação para DN	50
Tabela 3 – Resultado do teste de Kendall para correlação entre a escolha da AEE e da adaptação de cada elemento do <i>mix</i> de marketing.....	55
Tabela 4 – Estatísticas dos testes ANOVA de um fator para as relações entre os componentes de EI e AEE e AEM	57

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. TEMA

A internacionalização de negócios é um fenômeno que vem de tempos remotos, quando homens, impérios e reinos buscavam outros territórios, seja como fonte de matéria prima, seja como novos mercados para exploração. Os diversos processos de internacionalização ocorridos ao longo do tempo tiveram grandes implicações que moldaram vários aspectos da vida moderna. Alguns exemplos são o comércio de seda entre o Império Romano e o Oriente e o período das Grandes Navegações do século XV. A partir do comércio desenvolvido foi iniciada uma transmissão de culturas e valores que contribuiu para o desenvolvimento da arte, filosofia e ciência.

Recentemente, a internacionalização de empresas passou a ser analisada também pela área de Marketing, sendo seu estudo uma das prioridades de pesquisa definidas pelo *Marketing Science Institute* durante o período de 2010 a 2012 (MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2010). Essa importância se dá porque o mercado global está sofrendo rápidas mudanças, em termos de tecnologias, organização e ainda rebalanceamento global, forçando empresas a adaptar suas estratégias de internacionalização (BARTLETT; SUMANTRA, 1991).

Nesse meio, o estudo particular da internacionalização do varejo também tem recebido atenção particular devido às suas especificidades (MOORE; FERNIE; BURT, 2000; LIU; MCGOLDICK, 1996; ALEXANDER; SILVA, 2002). Essas especificidades são relacionadas às motivações para expansão e às dificuldades encontradas pelos varejistas para determinar a estratégia que resultará no melhor resultado financeiro (VIDA; REARDON; FAIRHURST; 2000; ALEXANDER; SILVA, 2002; LEONIDOU; KATSIKEAS; PIERCY, 1998; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008).

Uma das dificuldades que alguns estudos anteriores relacionados à internacionalização do varejo têm considerado é o que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem como Distância Psíquica (EVANS; MAVONDO, 2002; DOW, 2000; O'GRADY; LANE, 1996).

A Distância Psíquica “é um conjunto de fatores que impedem ou perturbam os fluxos de informação entre empresa e mercado” (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 308), e é fruto da percepção dos gestores (SOUSA; BRADLEY, 2005). Esses fatores são de cunho cultural e de negócios (DOW, 2000; EVANS; MAVONDO, 2002; BREWER, 2007; SOUSA; BRADLEY, 2006). A Distância Cultural mede as diferenças entre os valores culturais de dois países, enquanto a Distância de Negócios mede as diferenças dos ambientes de mercado entre dois países.

Os valores culturais são as preferências de cada população transmitidas no modo de agir e pensar de cada sociedade (HOFSTEDE, 1980), ou seja, são características pessoais. Esses valores se refletem, por exemplo, nas estruturas familiares, na importância de status, nas relações de poder e na relação dos indivíduos com a sociedade. Por sua vez, o ambiente de mercado está relacionado a características macroeconômicas e políticas de um determinado país (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008).

Como a Distância Psíquica percebida varia de pessoa para pessoa (HANG; GODLEY, 2009), não se pode afirmar universalmente que dois países são psiquicamente próximos ou distantes. Porém, para fins explicativos, alguns exemplos podem ser considerados. Brasil e Chile, na visão da autora, são países psiquicamente próximos. Em termos culturais alguns dos traços em comum entre os dois países são o coletivismo da sociedade e a legitimidade de ações baseadas em poder e status. Quanto aos mercados, ambos os países possuem estabilidade política e econômica, são democracias, além de fazerem parte do Mercosul.

Por outro lado, Brasil e Reino Unido podem ser considerados como países com alta Distância Psíquica. Apesar de ambos possuírem estabilidade econômica e política, o Brasil é um país em desenvolvimento, com problemas de infraestrutura, desigualdade social e corrupção, entre outros. Além disso, os países em questão não possuem a mesma língua e nem estão conectados por meio de acordos comerciais. Complementarmente, o Reino Unido possui uma cultura individualista e voltada para o longo-prazo, enquanto a população brasileira em geral, além de ser coletivista, é mais preocupada com questões de curto-prazo.

Muitos estudos demonstram que essa Distância Psíquica pode influenciar a escolha de diversas estratégias no processo de internacionalização de empresas varejistas, tais como a de entrada e a de marketing (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; SOUSA; BRADLEY, 2006; PARKER, 1998). Porém, outros estudos apontam que essa relação entre a Distância e a escolha da estratégia é significativa apenas quando se considera outros fatores como moderadores, como indústria e desenvolvimento do país de entrada (TIHANYI; GRIFFITH; RUSSELL, 2005; BROUOTHERS; BROUOTHERS, 2001).

A relação entre Distância Psíquica e estratégia de internacionalização do varejo já foi analisada na literatura, porém não fica claro se o que influenciou a escolha da estratégia de internacionalização foi realmente a Distância Psíquica ou se foram outras variáveis, como experiência internacional, tamanho da empresa, propriedade, recursos disponíveis e capacidades (CAVUSGIL; DELIGONUL; YAPRAK, 2005).

A abordagem por meio de um experimento com os tomadores de decisão, que são quem percebem o tamanho da Distância (SOUSA; BRADLEY, 2005), pode auxiliar no entendimento de como essa relação se comporta, e aprofunda o conhecimento do tema, uma vez que as outras variáveis, além da Distância Psíquica, que influenciam nas decisões serão controladas. Isso é relevante uma vez que explicar a sequência de decisões no processo de internacionalização é um ponto chave na discussão de negócios internacionais e falta na bibliografia sobre Distância Psíquica entender o resultado da percepção individual dessa distância nas decisões tomadas (HANG; GODLEY, 2009).

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos, diversos pesquisadores têm dado uma grande importância à análise e ao teste de modelos a respeito de estratégias de internacionalização adotadas por empresas, a fim de obter desempenho superior (JOHNSON; TELLIS, 2008; MOORE; FERNIE; BURT, 2000; ROTH, 1995).

Evans, Mavondo e Bridson (2008) propõem um modelo conceitual para analisar a relação entre Distância Psíquica e desempenho financeiro, utilizando como moderadoras as variáveis estratégia de entrada e estratégia de varejo. Já Sousa e Bradley (2005) analisam a influência da Distância Psíquica na escolha de variáveis que compõem a estratégia de entrada da empresa, e Kogut e Singh (1988) analisam a escolha da estratégia de entrada a partir da Distância Psíquica.

Estes trabalhos investigaram a relação da Distância Psíquica com variáveis antecedentes, como características empresariais e da indústria (BREWER, 2007; NORDSTROM; VAHLNE, 1992; DOW, 2000; EVANS; MAVONDO, 2002), e variáveis consequentes, como escolha de mercado, estratégia de entrada, estratégia de marketing e desempenho (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; CONWAY; SWIFT, 2000; O'GRADY; LANE, 1996).

Porém, os estudos empíricos realizados foram feitos *a posteriori*, por meio de questionários que perguntavam aos gerentes quanto às estratégias já adotadas pela empresa. A presente dissertação investiga as estratégias dos gerentes em situações específicas (simuladas experimentalmente), o que permite explicar quais possíveis motivos levam os respondentes a determinar suas tomadas de decisão estratégica.

O objetivo dessa dissertação é, então, investigar **se a Distância Psíquica influencia a escolha da estratégia de internacionalização (estratégia de entrada e estratégia de marketing) de empresas varejistas por gerentes com experiência ou interesse internacional**. Caso essa influência exista, os objetivos secundários desta dissertação são verificar:

- a) o impacto da Distância Psíquica na escolha das estratégias;
- b) se a escolha da agressividade da estratégia de entrada tem relação com a escolha da adaptação da estratégia de marketing e vice-versa;
- c) se a experiência internacional prévia dos gerentes influencia as escolhas quanto às estratégias de internacionalização de empresas.

1.3. RELEVÂNCIA

A dissertação proposta pretende validar o poder de explicação da Distância Psíquica no que diz respeito à escolha da estratégia de internacionalização de empresas varejistas, tendo como foco analisar o processo de tomada de decisão, e não apenas o que foi escolhido, contribuindo para o entendimento do fenômeno de Distância Psíquica.

A escolha em analisar empresas varejistas deve-se ao fato de que países em desenvolvimento que tiveram uma abertura recente para mercados internacionais, como os BRICS (grupo de países formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), são mercados atrativos para tais marcas que pretendem expandir-se internacionalmente. Entre os atrativos destes países estão uma classe média em expansão, economias estáveis e investimento crescente em infraestrutura (HITT; HE, 2008).

No entanto, os BRICS, como economias em transição, possuem inúmeras diferenças em relação aos países sede de muitas empresas multinacionais, entre elas, econômicas, culturais, políticas, regulatórias, de infraestrutura e de práticas de mercado (BARRA, 1996). Logo, empresas globais que queiram ser competitivas no mercado internacional devem se adaptar a esses novos mercados, ponderando sobre preço, produto, comunicação e distribuição (HITT; HE, 2008; BARRA, 1996; NIRAJ; CHATTOPADHYAY, 2000).

Assim, entender as estratégias de entrada e de marketing adotadas em países psiquicamente distantes é especialmente importante no caso dos BRICS. Para os governos o assunto é relevante, já que muitas vezes as empresas optam por entrar nesses mercados utilizando uma estratégia de baixo investimento, devido à Distância Psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Ao entender as estratégias de internacionalização é possível prover ideias para o desenvolvimento de políticas públicas de atração de investimento estrangeiro direto (FDI – *Foreign Direct Investment*).

Para empresas varejistas, a questão da decisão das estratégias de internacionalização por gestores é também de grande importância: a partir do resultado do estudo será possível analisar o grau de preparação dos gestores para lidar com uma expansão internacional, tanto para empresas entrantes nos BRICS, como para empresas dos BRICS que buscam uma

expansão internacional. Além disso, serão gerados *insights* sobre o entendimento das escolhas de marketing internacional e programas de aprimoramento das competências de gestores, apesar de esta dissertação não ter caráter conclusivo para tomadores de decisão.

A relevância do estudo também pode ser entendida pela visualização dos números do comércio varejista internacional. Segundo Saad (2012), as operações dos 250 maiores varejistas do mundo representaram US\$ 3,94 trilhões de vendas em 2010 e possuem um crescimento anual de vendas de 5,3%. Dessas vendas, 23,4% representam vendas de operações internacionais. Ainda sobre essas 250 empresas, 60% atuam em mais de um país e 80% em mais de uma sub-região (Ásia/Pacífico, América Latina, África e Oriente Médio). No Brasil, a receita operacional do varejo em 2009 representou R\$ 661 bilhões e tiveram crescimento anual de receita de 12,1% de janeiro de 2011 a janeiro de 2012 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009, 2012).

Ainda, segundo Saad (2012) o modelo de entrada preferido das empresas varejistas é a franquia, licenciamento ou parcerias, devido à falta de conhecimento dos mercados e receio de se comprometer muito com o mercado. Porém em 2012 em torno de 30 marcas de luxo vão abrir suas primeiras lojas próprias no Brasil, mostrando que as empresas estão mais confiantes com o mercado brasileiro. Esse movimento ocorre por que as grifes perceberam uma oportunidade relevante, já que o mercado brasileiro apresenta alto crescimento e ainda é pouco explorado (SCHELLER, 2012).

A fim de discutir as particularidades dessa internacionalização do varejo, a próxima sessão apresentará um breve *background* sobre o tema, bem como o conceito de estratégia de internacionalização considerado nesse estudo será apresentado. Posteriormente, será discutido o conceito de Distância Psíquica. Não existe um consenso de como esta Distância deve ser medida, porém a partir da revisão teórica, serão apresentadas as variáveis utilizadas nesse projeto. Após isso, o método da pesquisa será explicado, seguido pelos resultados e conclusões.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DO VAREJO

A expansão do varejo para o mercado internacional possui particularidades (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008), o que fez com que sua internacionalização demorasse mais para iniciar em relação a outras indústrias (VIDA; REARDON; FAIRHURST, 2000). Não obstante, segundo Howard (2011), a internacionalização de empresas varejistas tem sido um assunto relevante dos últimos 25 anos. Até 1980 a indústria varejista era caracterizada basicamente por empresas nacionais e fragmentadas (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008). Porém, entre as décadas de 1980 e 1990, a abertura dos mercados do leste europeu, bem como o crescimento dos tigres asiáticos, representou novas oportunidades para essas empresas iniciarem investimentos externos (ALEXANDER; SILVA, 2002).

A partir de 1990, mudanças nas oportunidades do mercado global para empresas varejistas e a alta competitividade dos mercados em países desenvolvidos, aliados a experiência prévia dessas empresas com a internacionalização, fizeram com que varejistas passassem a buscar oportunidades em países em desenvolvimento como os BRICS (ALEXANDER; SILVA, 2002; VIDA; REARDON; FAIRHURST, 2000; HITT; HE, 2008).

Essas mudanças do mercado global para empresas varejistas criaram motivações para a expansão internacional. Essas motivação são de ordem econômica, política, cultural, social, ou ainda referentes à estrutura do mercado varejista (EVANS et al., 2008; ALEXANDER; SILVA, 2008) e podem ser caracterizadas como *Push* e *Pull* (ALEXANDER; SILVA, 2008; LIU; MCGOLDRICK, 1996). Além desses fatores externos, fatores internos às empresas também criaram oportunidades de internacionalização (EVANS et al., 2008; MOORE; FERNIE; BURT, 2000; VIDA; REARDON; FAIRHURST, 2000).

Motivos *Push* são aqueles que levam empresas a buscar novos mercados e incluem: aumento do número de competidores e saturação do mercado local, acompanhados de queda nos preços; déficit da balança comercial; economias estagnadas; e maior competição global. Motivos *Pull* são aqueles que atraem empresas para um mercado e incluem: preços competitivos de novos mercados; taxa de câmbio favorável; liberalização do comércio global e criação de tratados comerciais; e mercados mal servidos (EVANS et al., LEONIDOU; KATSIKEAS; PIERCY, 1998; VIDA; REARDON; FAIRHURST, 2000; LIU; MCGOLDRICK, 1996).

Já dentre os fatores internos à empresa que levaram a intensificação do processo de internacionalização do varejo pode-se citar a experiência internacional prévia; a abertura de capital e surgimento de grandes varejistas com maior disponibilidade de recursos; a busca por aumento de lucro; ou até mesmo a estratégia de marketing da empresa, que utiliza a internacionalização como forma de aumentar e complementar a criação da imagem da marca (MOORE; FERNIE; BURT, 2000; WIGLEY; MOORE; BIRWISTLE, 2005; VIDA; REARDON; FAIRHURST, 2000).

Apesar dos vários incentivos e oportunidades dos varejistas em se internacionalizar, segundo Evans, Mavondo e Bridson (2008), o desempenho financeiro das operações internacionais nem sempre é tão bom quanto o do mercado de origem das empresas. Entre os principais motivos para isso está a dificuldade de montar uma estratégia de internacionalização, visto que as empresas desejam manter o controle e a padronização de suas operações, mesmo entendendo a necessidade de adaptação a diferentes culturas e ambientes de negócios (EVANS et al., 2008; WIGLEY; MOORE; BIRWISTLE, 2005).

2.2. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A estratégia de internacionalização refere-se às decisões da empresa em relação ao processo de internacionalização, moldadas pela atitude desta a respeito de atividades no mercado externo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Essas decisões estão relacionadas ao comportamento gerencial, envolvimento, risco e gerenciamento de incertezas que as empresas terão no ambiente internacional (CAVUSGIL; DELIGONUL; YAPRAK, 2005) e ao grau de

comprometimento de recursos que a firma terá no novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A estratégia de internacionalização envolve a escolha do mercado alvo e dos objetivos e metas que se pretende atingir, do modo de entrada, do plano de marketing (produto, promoção, preço e distribuição), e do sistema de controle (ROOT, 1994; CAVUSGIL; ZOU, 1994). Todos esses elementos estão interconectados e compõem um fluxo contínuo, como mostra a Figura 1. Segundo Root (1994), a empresa primeiramente escolhe o mercado e define os objetivos da internacionalização para então escolher a estratégia de entrada que levará ao planejamento da estratégia de marketing.

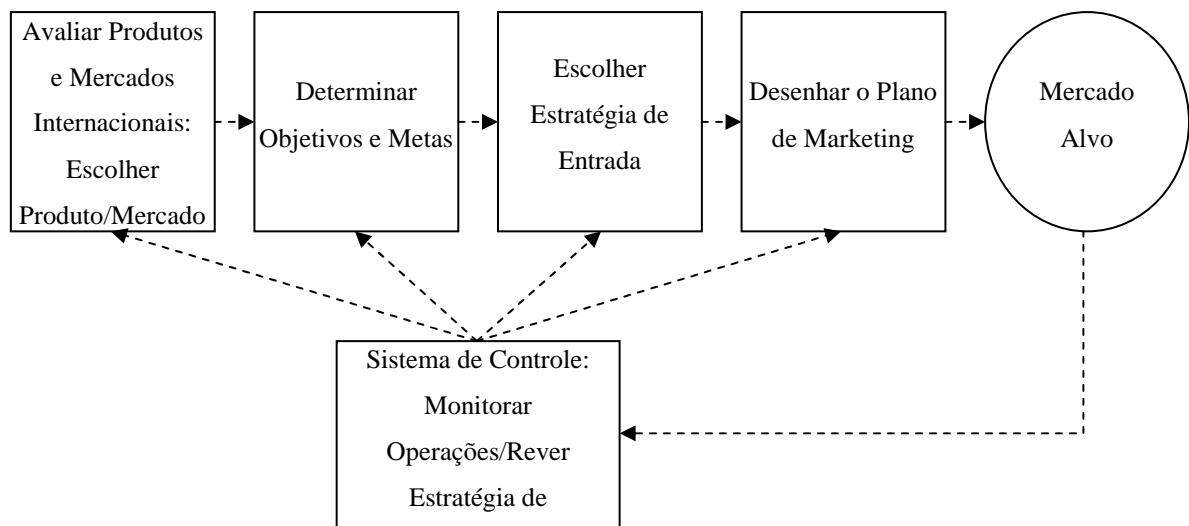


Figura 1 - Estratégia de Internacionalização

Fonte: Adaptada de ROOT, 1994

Assim, uma vez determinados o mercado e os objetivos que a empresa terá ao buscar novos mercados, a estratégia de internacionalização pode ser tratada a partir de dois componentes principais: a estratégia de entrada (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a estratégia de marketing (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; CAVUSGIL; ZOU, 1994; ETGAR; RACHMAN-MOORE, 2007). A partir destas estratégias de entrada e de marketing a empresa conseguirá criar vantagem competitiva no novo mercado, seja entregando um maior valor para o cliente, seja reduzindo os custos para entregar um valor médio a um preço mais baixo (PORTER, 1996).

2.2.1. ESTRATÉGIA DE ENTRADA

A estratégia de entrada pode ser caracterizada como o grau de controle e comprometimento de recursos escolhidos por uma empresa para o processo de entrada (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008) e pelo grau de centralização do processo de tomada de decisão (SOUSA; BRADLEY, 2005). Estratégias de entrada diferem-se, portanto, principalmente pelo nível de agressividade utilizado pela empresa e podem ser distinguidas pelo grau de controle que a empresa terá sobre os recursos da empresa (JOHANSON; TELLIS, 2008).

2.2.1.1. AGRESSIVIDADE

Johanson e Vahlne (1977) argumentam que, para reduzir a incerteza, uma empresa iniciará o processo de internacionalização por meio de exportação, sem o comprometimento de muitos recursos. Dessa forma, introduz-se um ciclo de mecanismos de internacionalização de empresas, conforme a Figura 2. Segundo o ciclo, conhecimento de mercado e comprometimento de recursos afetam escolhas no que diz respeito ao comprometimento da empresa e ao desempenho das atividades. Estes por sua vez, alteram conhecimento e comprometimento, dando início a um novo ciclo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

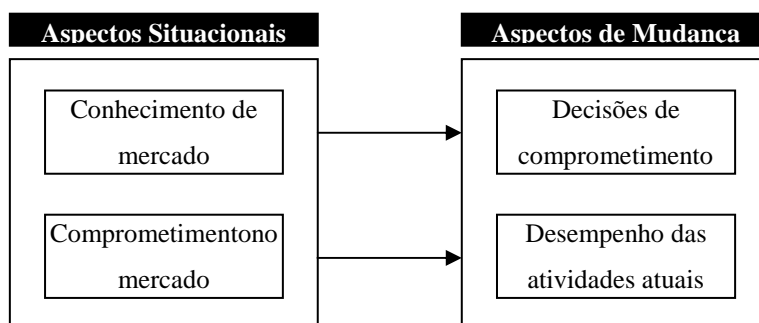


Figura 2 - Mecanismos básicos de internacionalização

Fonte: JOHANSON; VAHLNE, 1977

Assim, os gerentes obtêm conhecimento sobre esse mercado e reduzem as incertezas, enquanto as empresas passam a modificar seu modo de operação nos países de entrada,

ingressando de forma mais agressiva nesses mercados, aumentando o comprometimento de recursos da empresa no mercado, e obtendo maior controle sobre as operações e sobre o fluxo de conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Root (1994) classifica as estratégias de entrada em três principais grupos: exportação, contratos (com parceiros) e investimento. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) também utilizam três classificações, porém um pouco diferentes: exportação por agentes independentes, subsidiária e produção no mercado. O que se nota em ambas as classificações é o fato de que são elaboradas tendo como base a agressividade: o grau de comprometimento de recursos e controle sobre as operações.

Portanto, criou-se aqui uma classificação conjunta, que segue da menos a mais agressiva (JOHANSON; TELLIS, 2008; ROOT, 1994; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975):

- a) exportação: estratégia de baixo custo e baixo controle, na qual a empresa possui baixo comprometimento com o novo mercado, porém obtém informações referentes apenas a fatores que influenciam as vendas. Nesse caso, a empresa pode apenas exportar para o país por meio de vendas pela internet ou por meio de agentes independentes;
- b) contratos: estratégia na qual a empresa desenvolve parcerias com empresas do novo mercado. Essa opção possui baixo custo, já que não requer investimentos, porém um maior comprometimento com o mercado, já que a empresa deverá transferir para a parceira conhecimento e habilidade. Por isso, essa estratégia tem a vantagem de permitir um maior fluxo de informação entre a empresa e o novo mercado. A entrada por contratos pode ser feita por meio de licenças e franquias ou alianças estratégicas;
- c) investimento por *Joint Venture*: *Joint Ventures*: quando a empresa em questão se une a outra no novo mercado a fim de dividir o controle e os investimentos. Nesse caso, o investimento em capital passa a ser maior, e a empresa passa a ter um grande comprometimento com o mercado. No entanto, ela passa a ter também um alto grau de controle sobre as operações internacionais, e o fluxo de informações entre a empresa e o mercado torna-se muito mais intenso do que nos casos descritos anteriormente;
- d) subsidiárias próprias: estratégia que envolve o controle total da empresa sobre a operação internacional em determinado mercado, seja por meio da propriedade de canais de distribuição ou de plantas produtoras. Isso envolve um alto investimento, já que é necessário obter ou alugar imóveis e contratar e capacitar pessoas. Porém, isso também vai permitir que a empresa obtenha mais conhecimento sobre esse mercado, podendo

expandir suas operações e definir melhor seus objetivos. Existem diferentes tipos de subsidiárias, que requerem diferentes níveis de investimento e de controle sobre as operações. Podem ser, por exemplo, apenas um pequeno escritório totalmente dependente da importação dos produtos da matriz, ou plantas que realizam toda a ou parte da produção.

Além da decisão do modo de entrada da empresa em um determinado país, muitos autores também defendem a importância das decisões referentes ao *mix* de marketing dessas operações internacionais (SOUSA; BRADLEY, 2005; CAVUSGIL; ZOU, 1994).

2.2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing é a forma como as decisões quanto ao *mix* de marketing de uma empresa são operacionalizadas (ETGAR; RACHMAN-MOORE, 2007). O *mix* de marketing é composto pelos “4 P’s”: preço, praça, produto e promoção. Cada um desses “P’s” possui algumas variáveis de decisão (KOTLER, 2000), como mostrado no Quadro 1.

Preço	Praça	Produto	Promoção
<ul style="list-style-type: none"> • Preço dos produtos • Descontos • Concessões • Prazo de pagamento • Financiamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais • Cobertura • Variedades • Locais • Estoque • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de produtos • Qualidade • Design • Características • Nome da Marca • Embalagem • Tamanhos • Serviços • Garantias • Devoluções 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de vendas • Publicidade • Força de vendas • Relações públicas • Marketing direto

Quadro 1 – Variáveis do *Mix* de Marketing

Fonte: Adaptado de KOTLER, 2000, p.37

Tratando-se de internacionalização, a estratégia de marketing “é o modo como uma empresa responde à interação entre forças internas e externas a fim de atingir os objetivos do processo

de internacionalização” (CAVUSGIL; ZOU, 1994, p. 4), e envolve o nível de padronização e adaptação que o *mix* de marketing sofre da empresa matriz para o novo mercado (SOUSA; BRADLEY, 2005; CAVUSGIL; ZOU, 1994; ROOT, 1994). Isso diz respeito ao nível de serviço, qualidade do *merchandising*, estratégia de preço, instalações, atmosfera da loja, prestação de serviço de pós-venda, imagem geral apresentada ao cliente, e demais variáveis de cada “P” (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008).

Padronizações e adaptações fazem-se necessárias uma vez que dimensões culturais influenciam o comportamento do consumidor e, conseqüentemente, suas preferências e seu processo de decisão. Logo, as empresas podem tentar entender os anseios dos clientes do mercado de entrada e realizar as mudanças necessárias no *mix* de marketing, a fim de atender a esses clientes e conseguir atingir os objetivos propostos com a internacionalização (ROOT, 1994; LENG; BOTELHO, 2010).

Acima foram apresentadas as variáveis dependentes utilizadas no experimento, agressividade da estratégia de entrada e adaptação da estratégia de marketing. A seguir serão definidas as variáveis relativas à Distância Psíquica, e posteriormente a relação entre todas essas variáveis.

2.3. DISTÂNCIA PSÍQUICA

O conceito de Distância Psíquica foi utilizado inicialmente para estudos a respeito de fluxos de importação e exportação entre países por Beckerman em 1956, e posteriormente pela escola de Uppsala a fim de estudar internacionalização de empresas (HEMAIS; HILAL, 2002; BREWER, 2007; DOW, 2000). Segundo o modelo desenvolvido pela escola de Uppsala, os gerentes, objetivando reduzir incertezas, tentarão escolher, para o início da expansão internacional, mercados similares em relação ao local, ou psiquicamente próximos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Essas incertezas ocorrem devido a diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível de conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, etc. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Quanto maiores as diferenças, maior será

a dificuldade no fluxo de informação entre países e, conseqüentemente, maior será a incerteza (HEMAIS; HILAL, 2002).

Os fluxos de informação incluem questões relativas às necessidades do mercado externo para com a empresa, dos produtos da empresa para com o mercado e dos pedidos de clientes do mercado externo para a empresa (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977). Como as atividades internacionais de empresas dependem necessariamente desses fluxos de informação, é esperado que a Distância Psíquica tenha impacto sobre essas atividades (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977).

O modelo inicial de Uppsala proposto ainda defende que a estratégia de internacionalização é iniciada em países menos distantes. Conforme os mercados nos quais uma empresa se encontra se tornem saturados, e tal empresa adquira conhecimento sobre o mercado internacional, ela passará a buscar mercados mais psiquicamente distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A operacionalização do conceito de Distância Psíquica, porém, é mais complicada do que sua definição sugere (BREWER, 2007). Por esse motivo, diversos artigos medem o construto a partir de medidas diferentes (EVANS; MAVONDO, 2002; BREWER, 2007; DOW; KARUNARATNA, 2006; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977).

Conforme o Quadro 2 mostra, muitos estudos que utilizam o conceito de Distância Psíquica operacionalizam-na por meio de indicadores geográficos e/ou culturais. Os indicadores culturais são normalmente baseados nas escalas desenvolvidas por Hofstede (1980) ou Sethi (1971). Ambas as escalas servem para classificar mercados globais em termos de semelhanças e diferenças, porém Sethi (1971) utiliza indicadores micro e macro econômicos desses mercados, incluindo indicadores de cultura, como educação e consumo pessoal, enquanto Hofstede (1980) faz a classificação a partir de valores individuais da população desses mercados.

	Autores	Indicadores de Distância Psíquica
Literatura de Comércio Internacional	Linnemann (1966)	Distância geográfica e três variáveis dummy ^a
	Graber e Vemon (1970)	Distância geográfica e uma variável dummy ^b
	Hirsch e Lev (1973)	Distância geográfica e uma variável dummy ^b
	Leamer (1974)	Distância geográfica*
	Geraci e Prewo (1977)	Três variáveis dummy ^{b,c,d}
	Srivastava e Green (1986)	Distância geográfica* e três variáveis dummy ^{b,c,d}
	Bergstrand (1989)	Distância geográfica* e duas variáveis dummy ^{b,d}
Pesquisa Escandinava da Década de 1970	Vahlne e Wiedersheim-Paul (1977)	15 indicadores separados
	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Escala única ordinal baseada no estudo de Vahlne e Wiedersheim-Paul (1977)
Estudos que consideram escalas baseadas em Sethi e Hofstede	Davidson (1983)	Escala única baseada em Sethi (1971)*
	Kogut e Singh (1988)	Escala única baseada em Hofstede (1980)*
	Benito e Giipsrud (1992)	Escala única baseada em Hofstede (1980)*
	Grosse e Goldberg (1991)	Distância geográfica e escala de Hofstede (1980)*
	Grosse e Ttevino (1996)	Distância geográfica e escala de Hofstede (1980)*

^a Laços coloniais

^b Relacionamentos comerciais preferenciais

^c Uma língua em comum

^d Uma fronteira em comum

*Apesar de os textos originais não discutirem explicitamente Distância Psíquica, estes estudos são frequentemente citados como exemplo de pesquisa a respeito do tema e são considerados aqui como estudos que tentaram medir implicitamente a Distância Psíquica.

Quadro 2 – Estudos que mediram Distância Psíquica

Fonte: Adaptado de DOW, 2000, p. 52

Além desses fatores culturais, desde o começo do desenvolvimento da ideia de Distância Psíquica, o conceito considerava outros fatores além dos culturais (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977). Muitos autores corroboram com essa ideia, defendendo que fatores como economia e sistemas políticos e jurídicos também devem ser considerados (DOW; KARUNARATNA, 2006; EVANS; MAVONDO, 2002).

Vahlne e Wiedersheim-Paul (1977), em um dos primeiros estudos da Escola de Uppsala a respeito de Distância Psíquica, consideraram não só fatores geográficos, como também índices de desenvolvimento econômico, nível de educação, cultura, língua local e língua

utilizada em ambientes de negócios e a existência de canais de trocas entre os países analisados.

Brewer (2007) montou um índice que considera a Distância Psíquica como uma medida utilizada para calcular a facilidade do fluxo de informação entre um país e as firmas, considerando níveis de laços comerciais, políticos, geográficos, históricos, sociais, e de informação, além do grau de desenvolvimento dos mercados envolvidos.

Já Evans e Mavondo (2002, p.517) definem Distância Psíquica como a “distância entre o mercado local e o estrangeiro resultante da percepção tanto da Distância Cultural como de negócios”. A operacionalização nesse caso é feita por meio de medidas obtidas a partir do levantamento de diferenças culturais e de negócios. As diferenças culturais referem-se à aversão ao risco, ao individualismo, à masculinidade e à orientação de longo prazo, tais como definidas por Hofstede (1980; 1991), enquanto as diferenças de negócios concernem ao ambiente jurídico, político e econômico, à estrutura e práticas de mercado e a barreiras ao aprendizado e entendimento.

Sousa e Bradley (2006), afirmam que apenas a Distância Cultural ou indicadores de desenvolvimento econômico encontrados em índices não medem adequadamente a Distância Psíquica, já que essa Distância é caracterizada pela percepção dos indivíduos. Para construir a medida os autores utilizaram a percepção de empresários quanto às diferenças entre mercados em relação a: condições climáticas; poder de compra dos consumidores; estilo de vida; preferências dos consumidores; valores culturais, crenças, atitudes e tradições; língua; e nível de alfabetização e educação.

Outro modo de medir a Distância Psíquica foi adotado por Dow (2000), que utilizou questionários respondidos por especialistas em comércio exterior. Nesses questionários, o autor definiu Distância Psíquica e pediu que os especialistas classificassem a Distância entre os mercados analisados por meio de uma única escala.

Dessa forma, percebe-se que, apesar das diversas formas de se medir a Distância Psíquica, geralmente são considerados fatores culturais e econômicos, além de práticas de negócios e de características específicas do mercado. O Quadro 3 resume os fatores considerados em alguns dos estudos analisados. Alguns desses fatores são medidos por meio de índices já pré-

estabelecidos. Outros, porém, estão ligados à percepção dos gestores afetados por essa Distância. Esses fatores também podem ser agrupados em dois conceitos que juntos formam a Distância Psíquica: Distância Cultural e Distância de Negócios (EVANS; MAVONDO, 2002), apresentados a seguir.

	Fatores culturais considerados	Fatores de mercado considerados
Evans e Mavondo (2002)	Escala baseada em Hofstede (1980)	Ambiente jurídico, político e econômico; estrutura e práticas de mercado; e barreiras ao aprendizado e entendimento
Townsend, Yenyurt e Talay (2009)	Escala baseada em Hofstede (1980)	PIB per capita, crescimento do PIB, tamanho do mercado e competição de empresas locais e internacionais
Sousa e Bradley (2006)	Estilo de vida, preferências dos consumidores, valores culturais, crenças, atitudes e tradições	Poder de compra dos consumidores, língua e alfabetização e educação
Vahlne e Wiedersheim-Paul (1977)	Cultura	Desenvolvimento econômico, língua local, língua utilizada em negócios, educação e existência de canais de troca entre os países
Brewer (2007)	Laços sociais	Laços comerciais, políticos, geográficos, históricos e de informação e desenvolvimento econômico
Dow e Karunaratna (2006)	Religião e escala baseada em Hofstede (1980)	Língua, educação, desenvolvimento industrial, democracia e socialismo

Quadro 3 – Fatores considerados em estudos anteriores para medir Distância Psíquica

2.3.1. DISTÂNCIA CULTURAL

Como o Quadro 2 mostrou, a Distância Cultural é um conceito utilizado por alguns artigos na literatura sobre internacionalização de empresas. A Distância Cultural é definida como “o grau no qual valores culturais em um país diferem dos valores culturais de outro país” (SOUSA; BRADLEY, 2006, p. 52).

A Distância Cultural é importante para medir as diferenças entre mercados e o fluxo de informação entre estes, uma vez que é esperado que diferenças culturais resultem em diferentes tipos de organizações e práticas de mercado (KOGUT; SINGH, 1988; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), e que, então, podem representar dificuldades relevantes no processo de tomada de decisão em relação ao processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A Distância Cultural em empresas é muitas vezes operacionalizada por meio de cinco dimensões culturais tais quais definidas por Hofstede (1980) (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; SOUSA; BRADLEY, 2006; EVANS; MAVONDO, 2002).

- a) distância do poder: representa as diferenças de poder entre os membros de organizações e instituições e o grau de aceitação dos menos poderosos em relação a essas diferenças;
- b) individualismo/coletivismo: representa o grau de envolvimento dos indivíduos com grupos dentro da sociedade;
- c) masculinidade/feminilidade: representa a distribuição de papéis entre homens e mulheres, bem como as diferenças entre os valores culturais de homens e mulheres;
- d) aversão ao risco: representa a aversão ao incerto, a aceitação ou não de situações desconhecidas, e é refletida no sistema jurídico dessa sociedade;
- e) orientação de longo/curto prazo: representa o quanto uma sociedade valoriza a economia e perseverança ou a tradição e os papéis sociais pré-determinados.

Faz sentido a utilização desses fatores para o nível empresarial, já que cada uma das dimensões que diferenciam cultura se manifesta em diferente grau nos diferentes níveis da sociedade, como família, escola, cidade/estado, ideias/filosofia e ainda ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 1980; 1991). Além disso, essas dimensões são amplas, pois abordam pontos considerados também por outros estudos, como valores culturais, crenças, atitude e tradições, que caracterizam, junto com outras variáveis, o grau de individualismo/coletivismo, distância do poder e laços sociais (HOFSTEDE, 1980; 1991; BREWER, 2007).

Apesar de os valores culturais justificarem grande parte das diferenças entre mercados, por si só não abordam características do ambiente empresarial os quais as empresas entrantes em países psicologicamente distantes vão encontrar. Portanto, há a necessidade de incluir na definição de Distância Psíquica a Distância de Negócios (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; TOWNSEND; YENIYURT; TALAY, 2009).

2.3.2. DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS

Muitos dos fatores considerados importantes para a concepção da Distância Psíquica por estudos anteriores não estão incluídos na Distância Cultural, conforme o Quadro 3 mostrou. Estes fatores dizem respeito ao ambiente de negócios no qual as empresas estão inseridas e estão mais ligados ao mercado do que aos valores pessoais da população.

As diferenças entre ambientes de negócios de diferentes mercados podem influenciar a percepção de gerentes quanto ao nível de dificuldade no aprendizado e no ambiente de negócios do novo mercado. Isso possivelmente acaba influenciando também as escolhas quanto a estratégias de internacionalização. Essas diferenças ocorrem em termos de:

- a) ambiente político e jurídico: em termos intra-países, representa o regime de governo em vigor em cada mercado, o que inclui a estabilidade política, a ideologia do governo, nível de corrupção e a legislação referente a direitos do consumidor e práticas de mercado. Entre-países, representa os acordos existentes que facilitam e regularizam o comércio entre determinados países (BREWER, 2007; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; EVANS; MAVONDO, 2002; DOW, 2000);
- b) laços entre países: além dos acordos comerciais, países podem ter laços coloniais, ou laços formados devido a guerras ou inimigos em comum (BREWER, 2007; DOW, 2000);
- c) ambiente econômico: representa os fatores econômicos de um país que influenciam o comércio, como Produto Interno Bruto (PIB), poder de compra do consumidor, exposição ao risco, estabilidade, taxa de câmbio e grau de desenvolvimento (BREWER, 2007; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; EVANS; MAVONDO, 2002; TOWNSEND; YENIYURT; TALAY, 2009; DOW; KARUNARATNA, 2006);
- d) estrutura de mercado: Diz respeito ao mercado e a indústria que a empresa está inserida. Alguns fatores que caracterizam a estrutura de mercado são o tamanho do mercado consumidor, a quantidade de concorrentes e a distribuição do *market share* entre eles (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; EVANS; MAVONDO, 2002);
- e) práticas de mercado: são as práticas contratuais, de bonificação e de financiamento que as empresas de um mercado aplicam. Aqui também pode-se considerar a existência ou não de *fair-play*(EVANS; MAVONDO ; BRIDSON, 2008; EVANS; MAVONDO, 2002);

- f) barreiras ao aprendizado e entendimento: referem-se principalmente as diferenças entre as línguas faladas e o vocabulário de negócios em cada mercado, mas inclui também diferenças na educação (BREWER, 2007; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; EVANS; MAVONDO, 2002; SOUSA; BRADLEY, 2006; DOW; KARUNARATNA, 2006).

Cada um desses pontos, juntamente com as diferenças culturais, causa obstáculos na busca e na interpretação de informações sobre mercados internacionais (DOW, 2000; BREWER, 2007). Como são essas as informações que os gestores utilizam para tomar decisões sobre investimento estrangeiro, é possível que a Distância Psíquica influencie escolhas sobre a estratégia internacional de uma empresa.

2.4. DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E HIPÓTESES

A estratégia de internacionalização é influenciada por fatores externos à empresa, tais quais políticos, socioculturais, jurídicos e econômicos (PARKER, 1998; ROOT, 1994). Quando empresas se expandem internacionalmente, muitas vezes se adaptam a novas culturas, tanto no que diz respeito às estratégias para entrar nesse novo mercado como na organização da empresa (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996; ROOT, 1994).

Sousa e Bradley (2008) investigam a influência da Distância Cultural e da Distância de Negócios na escolha da estratégia de entrada, já que uma empresa que entende um país como sendo psicologicamente distante é menos propensa a desenvolver parcerias com empresas locais. O estudo de Evans, Mavondo e Bridson (2008), semelhante ao de Sousa e Bradley (2008), aponta evidências de que quanto maior a Distância Psíquica percebida, menor será a agressividade da estratégia de entrada.

No entanto, contrariando grande parte da teoria, Tihanyi, Griffith e Russell (2005), por meio de uma meta-análise, apontaram que a Distância Cultural não tem impacto na escolha da estratégia de entrada de uma empresa, a menos que moderada por fatores como indústria e

desenvolvimento do país de entrada, que podem ser considerados elementos da Distância de Negócios.

Para esclarecer esse debate, são proposta então as seguintes hipóteses:

H1a: Quanto menor a Distância Cultural (DC) entre os mercados envolvidos no processo de internacionalização de uma empresa, maior será a agressividade da estratégia de entrada (AEE) escolhida por gestores.

H1b: Quanto menor a Distância de Negócios (DN) entre os mercados envolvidos no processo de internacionalização de uma empresa, maior será a agressividade da estratégia de entrada (AEE) escolhida por gestores.

Como a Distância Psíquica é formada tanto pela Distância de Negócios como pela Distância Cultural (DOW, 2000; EVANS; MAVONDO, 2002; BREWER, 2007; SOUSA; BRADLEY, 2006; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977), faz-se necessário também a análise da interação entre Distância de Negócios e da Distância Cultural na agressividade da estratégia de entrada. Logo:

H1c: Há interação entre Distância Cultural (DC) e Distância de Negócios (DN) dos mercados envolvidos no processo de internacionalização de uma empresa na agressividade da estratégia de entrada (AEE) escolhida por gestores.

A escolha da estratégia de marketing também é afetada pela Distância Psíquica, já que esta moldará a percepção dos gestores quanto às diferenças das preferências dos consumidores entres países e, então, quanto à necessidade de padronização ou adaptação do *mix* (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; SOUSA; BRADLEY, 2005; CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Estudos de Sousa e Bradley (2005) apontam que a Distância Psíquica influencia as escolhas sobre preço, produto, praça e promoção. Um mercado visto como mais parecido ao de origem irá necessitar de um produto com menor nível de adaptação e maior padronização dos fatores de promoção, praça e preço. Complementarmente, o estudo de Cavusgil e Zou (1994) mostrou que a Distância Psíquica, além de outros fatores, influencia o grau de adaptação do produto e da promoção.

Com isso, gerentes que percebem os países para exportação como menos distantes, tenderão a escolher modelos com maior comprometimento de recursos, padronização e investimento (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008). Portanto, a fim de analisar se essa relação é verdadeira:

H2a: Quanto menor a Distância Cultural (DC) entre os mercados envolvidos no processo de internacionalização de uma empresa, menor será a adaptação da estratégia de marketing (AEM) escolhida por gestores em relação àquela adotada no mercado local de suas empresas.

H2b: Quanto menor a Distância de Negócios (DN) entre os mercados envolvidos no processo de internacionalização de uma empresa, menor será a adaptação da estratégia de marketing (AEM) escolhida por gestores em relação àquela adotada no mercado local de suas empresas.

Como mencionado anteriormente, é relevante ainda a análise conjunta do efeito da Distância de Negócios e da Distância Cultural na definição da adaptação da estratégia de marketing, pois as duas juntas formam a Distância Psíquica (EVANS; MAVONDO, 2002; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008). Logo:

H2c: Há interação entre Distância Cultural (DC) e Distância de Negócios (DN) dos mercados envolvidos no processo de internacionalização de uma empresa na adaptação da estratégia de marketing (AEM) escolhida por gestores.

Pode existir também uma relação entre a estratégia de entrada e a estratégia de marketing, já que quanto mais centralizada é a estrutura de uma empresa, maior controle essa empresa desejará ter sobre as decisões, processos e recursos internacionais, e menor será o grau de adaptação de suas operações internacionais (EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008). Não obstante, uma vez que marcas entrantes em mercados estrangeiros, ao mesmo tempo em que se expandem internacionalmente devem se preocupar com a manutenção de seus valores (MOORE; FERNIE; BURT, 2000), é importante analisar se as determinações da estratégia de entrada e da estratégia de marketing estão realmente relacionadas.

Outro ponto, conforme defendido por Root (1994) é que a estratégia de entrada deve ser definida antes da estratégia de marketing, permitindo que a empresa tenha uma estratégia de internacionalização consistente. Isso porque a estratégia de marketing também requer mais ou menos comprometimento de recursos: uma empresa que apenas exporta terá menos controle sobre o mix de marketing e, portanto, o grau de adaptação possivelmente será maior. Por outro lado, uma empresa que tem como estratégia de marketing uma baixa adaptação, talvez precisará ter mais controle sobre o processo de internacionalização. Assim, tem-se a seguinte hipótese:

H3: A agressividade da estratégia de entrada (AEE) escolhida por gestores é negativamente correlacionada com a adaptação da estratégia de marketing (AEM) escolhida por esses gestores em relação àquela adotada no mercado local de suas empresas.

A definição da estratégia de internacionalização também pode ser influenciada pela experiência internacional prévia dos gestores (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996; EVANS; MAVONDO; BRIDSON, 2008; TOWNSEND; YENIYURT; TALAY, 2009; CONWAY; SWIFT, 2000). Gerentes com experiência internacional possuem conhecimento acumulado quanto a outros mercados sobre cultura e características, o que pode levar à redução da percepção de Distância Psíquica e influenciar as decisões estratégicas (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996; HANG; GODLEY, 2009).

Nesse sentido, Johanson e Vahlne (1977) defendem que uma empresa com maior experiência internacional possui menos incertezas e, portanto, irá escolher uma estratégia de entrada mais agressiva. Isso é suportado pelos resultados encontrados por Evans, Mavondo e Bridson (2008), os quais mostram que quanto maior a experiência, mais agressiva será a estratégia de entrada escolhida pela empresa. Para testar se os resultados referentes às empresas também são verdadeiros para os gestores, temos:

H4a: Gestores com alta experiência internacional (EI) escolherão maior agressividade da estratégia de entrada (AEE) quando comparado com gestores com baixa experiência internacional.

H4b: Gestores com alta experiência internacional (EI) escolherão menor adaptação da estratégia de marketing (AEM) quando comparado com gestores com baixa experiência internacional.

As hipóteses apresentadas acima estão resumidas no Quadro 4.

Hipótese	Variável Independente
H1a	↓DC => ↑AEE
H1b	↓DN => ↑AEE
H1c	Interação entre DC e DN => ↑↑AEE
H2a	↓DC => ↓AEM
H2b	↓DN => ↓AEM
H2c	Interação entre DC e DN => ↓↓AEE
H3	↑AEE <=> ↓AEM
H4a	↑EI => ↑AEM
H4b	↑EI => ↓AEM

Quadro 4 – Resumo das hipóteses

Apesar de a teoria sustentar que existe um impacto da Distância Psíquica na estratégia de internacionalização, O’Grady e Lane (1996) apontam para um paradoxo da Distância Psíquica. Para eles uma menor Distância Psíquica pode levar a uma falsa percepção de conhecimento do mercado, o que, por sua vez, pode levar os gerentes a tomarem decisões que não são necessariamente as melhores para o novo mercado.

Além disso, não existe um consenso sobre qual alternativa de estratégia é a melhor em termos de desempenho financeiro. Enquanto a pesquisa de Johnson e Tellis (2008) indicou que para empresas entrantes em países emergentes, apesar de custos elevados, a melhor alternativa seria a de maior centralização e controle, a pesquisa de Evans, Mavondo e Bridson (2008) aponta que, para mercados distantes, alternativas de baixo custo e baixo controle tendem a apresentar melhores resultados.

A revisão da literatura mostra que existe a relação entre características culturais e de mercado específicas de cada país e a escolha das estratégias de internacionalização, porém muitos

resultados são contraditórios. Assim, busca-se, por meio dessa pesquisa, esclarecer algumas dessas contradições encontradas quanto à influência da Distância Psíquica nas decisões tomadas em um contexto de internacionalização.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

Este capítulo trata do método utilizado para a análise dessa pesquisa, explica os resultados e discute as principais conclusões. Para facilitar o entendimento, serão utilizadas as siglas do Quadro 5.

Nome	Sigla	Nome	Sigla
Variáveis Independentes	VI	Agressividade da Estratégia de Entrada	AEE
Variáveis Dependentes	VD	Adaptação da Estratégia de Marketing	AEM
Distância Psíquica	DP	Hipótese 1	H1
Distância Cultural	DC	Hipótese 2	H2
Distância de Negócios	DN	Hipótese 3	H3
Experiência Internacional	VI	Hipótese 4	H4

Quadro 5 – Legenda

3.1. DESENHO DO EXPERIMENTO E PROCEDIMENTOS

Este estudo testa a relação entre DP e escolha da AEE (Hipótese 1) entre DP e escolha da AEM (Hipótese 2), a relação entre a escolha da AEE e da AEM (Hipótese 3) e entre a EI do gestor e as escolhas da AEE e da AEM (Hipótese 4).

Para isso foi feito um experimento 2x2 com manipulação por instrução, conforme mostrado no Quadro 6. As variáveis independentes são: DC (alta ou baixa) e DN (alta ou baixa); as variáveis dependentes são: AEE (com alto ou baixo grau de controle e comprometimento) AEM (com alto ou baixo grau de adaptação).

DC	DN	
	Alta	Baixa
Alta	(1) n = 41	(2) n = 43
Baixa	(3) n = 42	(4) n = 42

Quadro 6 – Desenho do Experimento

Para a condição 1 os dois países descritos têm características culturais e características de negócios diversas; na condição 2 os dois mercados têm características de negócios e culturais semelhantes, para a condição 3, as características de negócios são diferentes entre os mercados descritos, mas as culturais são semelhantes; e a condição 4 descreve o inverso da condição 3.

Também foi incluída no experimento questões sobre a experiência internacional dos respondentes para testar H4.

Todas as condições foram revisadas e pré-testadas. Foram realizados seis pré-testes com gestores e *experts* em marketing. Foi observado que a descrição dos países não deixava claro se eles eram culturalmente e em termos de negócios distintos ou semelhantes. As condições foram, então, ajustadas para que cada cenário estivesse claro para os participantes. Nesse pré-teste todos os respondentes foram submetidos às quatro condições.

Já no experimento final, foi apresentado à cada participante duas das quatro condições. Para que a diferença entre os cenários respondidos por cada participante não tivesse influência no resultado final do experimento, foram distribuídas 12 variações do questionário, cada um contendo dois casos em ordem aleatória. As condições dos questionários se encontram no Quadro 7. O estudo foi conduzido em inglês e português. Um exemplar dos questionários utilizados se encontra no Apêndice A.

	Primeiro Caso		Segundo Caso	
	DC	DN	DC	DN
1	Alta	Alta	Alta	Baixa
2	Alta	Alta	Baixa	Alta
3	Alta	Alta	Baixa	Baixa
4	Alta	Baixa	Alta	Alta
5	Alta	Baixa	Baixa	Alta
6	Alta	Baixa	Baixa	Baixa
7	Baixa	Alta	Alta	Alta
8	Baixa	Alta	Alta	Baixa
9	Baixa	Alta	Baixa	Baixa
10	Baixa	Baixa	Alta	Alta
11	Baixa	Baixa	Alta	Baixa
12	Baixa	Baixa	Baixa	Alta

Quadro 7 – Variações do questionário distribuído

Para a manipulação foi apresentado o caso descrito no Quadro 8, que explica a situação de uma marca varejista de calças jeans de um país de origem com determinadas características, que pretende expandir suas operações internacionalmente para um mercado com outras determinadas características.

A calça jeans foi escolhida por se tratar de um produto com o qual a maioria dos executivos tem familiaridade, independentemente de sua nacionalidade. Além disso, é um produto que permite tanto a padronização como a adaptação de seu *mix* de marketing, além de diversas opções de escolha de estratégia de entrada. O objetivo desta escolha é que o tipo de produto não interferisse nas respostas dos participantes.

<p>Descrição da empresa A JJ é uma marca de calça jeans com lojas próprias espalhadas apenas pelo país X, que pretende iniciar uma expansão internacional para o país W. A empresa produz e vende seus produtos</p>	
<p>Estratégia de Marketing Atual (no país X)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento: público jovem de ambos os sexos • Posicionamento: percebido no país X como alta qualidade do produto e dos serviços, com lojas modernas e alto estilo • Produto: alta variedade, ótima modelagem e durabilidade • Preço: <i>premium</i>, com descontos dependendo do valor total do ticket de compra do cliente • Distribuição: lojas amplas e modernas muito bem localizadas (shopping centers ou ruas comerciais famosas) • Promoção: relações públicas e propagandas usando modelos modernos e famosos do país X 	
<p>Distância Cultural Baixa entre País X e País W (muito parecidos culturalmente) As sociedades de X e W têm grau similar de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aversão ao risco: As populações de ambos os países tem baixa aversão ao risco • Individualismo: Indivíduo é mais importante que o grupo na sociedade dos dois países • Masculinidade: Mais ênfase em competição do que a conciliação de interesses na sociedade em ambos os países 	<p>Distância Cultural Alta entre País X e País W (muito parecidos culturalmente) As sociedades de X e W têm grau diverso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aversão ao risco: A população do país X tem baixa aversão ao risco, enquanto o contrário ocorre para o país W • Individualismo: A população do país X considera o indivíduo mais importante que o grupo na sociedade, enquanto o contrário ocorre para o país W • Masculinidade: A população do país X dá mais ênfase à competição entre indivíduos, enquanto o país W dá mais ênfase para a conciliação de interesses na sociedade
<p>Distância de Negócios Baixa entre País X e País W (muito parecidos em termos de negócios)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político: Os países X e W apresentam baixo risco político, são democráticos, com baixo nível de corrupção • Ambiente jurídico: Os países X e W apresentam leis eficazes de proteção ao consumidor, práticas de mercado previsíveis e leis que regularizam e facilitam o comércio exterior • X e W possuem vários e fortes acordos comerciais • X e W possuem laços históricos • X e W têm a mesma língua oficial • Ambiente econômico: Os países X e W são desenvolvidos, apresentam um crescimento estável, com alta renda per capita 	<p>Distância de Negócios Alta entre País X e País W (diferentes em termos de negócios)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político: O país X apresenta baixo risco político com baixo nível de corrupção, enquanto o contrário ocorre para o país W • Ambiente jurídico: O país X apresenta leis eficazes de proteção ao consumidor, práticas de mercado previsíveis e leis que regularizam e facilitam o comércio exterior, enquanto o contrário ocorre para o país W • X e W não possuem acordos comerciais entre eles • X e W não possuem laços históricos • X e W possuem diferentes línguas oficiais • Ambiente econômico: O país X é desenvolvido, com alta renda per capita e estabilidade econômica. O país W é considerado um país em desenvolvimento com renda per capita média e estabilidade econômica recém adquirida

Quadro 8 – Manipulação de DC e DN

A situação de DC baixa mostra dois países no qual as características culturais, tal como descritas por Hofstede (1991), são iguais. A situação de DC alta apresenta as mesmas características culturais, porém sendo opostas nos dois países descritos. A situação de DN baixa mostra dois países com ambiente político, jurídico e econômico similares e que possuem acordos e laços históricos. A situação de DN alta mostra esses mesmos ambientes como sendo totalmente distinto entre os países, e os países não possuem acordos e nem laços históricos. O Quadro 9 apresenta um resumo das fontes das escalas utilizadas para a manipulação.

Escala	Literatura
DC	Hofstede (1991) e Evans e Mavondo (2002)
DN	Evans e Mavondo (2002) e Townsend, Yenyurt e Talay (2009)

Quadro 9 – Escalas utilizadas para a manipulação (VI)

Tanto a DC como a DN percebida pelos respondentes foram medidas utilizando uma afirmação a ser avaliada por estes utilizando uma escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente).

Após a leitura do primeiro caso os respondentes foram questionados a respeito de sua opinião sobre quais deveriam ser as decisões da empresa para obter maior retorno financeiro. Esse questionário era composto por:

- a) escala para medir DP (DC e DN) percebida e para, assim, checar a manipulação;
- b) opções de estratégia de entrada;
- c) escalas para determinar o grau de padronização / adaptações dos componentes da estratégia de marketing.

Logo após isso foi apresentado o segundo caso e novamente o mesmo questionário para que os respondentes apontassem qual seriam as melhores opções nessa nova situação.

Para finalizar a pesquisa, os respondentes responderam a um questionário de caracterização da amostra, que continha também as questões referentes ao grau de experiência internacional prévia do participante.

O Quadro 10 apresenta um resumo dos instrumentos de medida utilizados no questionário.

Medida	Instrumento
DC e DN percebidas	Escala Likert de 5 pontos para concordância com existência de similaridade entre os países
AEE	Escolha entre 6 opções de estratégias de entrada com diferentes níveis de agressividade
AEM	Escala Likert de 5 pontos para definição do grau de padronização/adaptação de 12 itens do <i>mix</i> de marketing
EI	Questões referentes a número de países e tempo de moradia e trabalho além do país natal dos participantes

Quadro 10 – Resumo dos instrumentos de medida utilizados nos questionários

3.2. ESCALAS

3.2.1. DISTÂNCIA CULTURAL E DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS PERCEBIDAS

Para medir as distâncias percebidas e fazer o cheque de manipulação, os respondentes deveriam mostrar seu grau de concordância com as seguintes frases: (1) O País X e o País Y são muito similares em termos de cultura e (2) O País X e o País W são muito similares em termos de negócios; utilizando uma escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente).

Primeiramente, as frases eram: (1) O País X e o País W possuem culturas distintas e (2) O País X e o País W possuem ambientes de negócios distintos. Porém, os pré-testes mostraram que para os respondentes não era claro que “países com culturas distintas” poderia ser traduzido como “países pouco parecidos culturalmente”, ou que “países com ambientes de negócio distintos” poderia ser traduzido como “países pouco parecidos em termos de negócios”.

3.2.2. AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA

Para medir a variável dependente AEE escolhida os respondentes deveriam optar, a fim de obter o maior retorno financeiro no país de entrada, pelas seguintes opções: (1) Exportação via correios; (2) Exportação via operador do país W; (3) Parceria com loja multimarca; (4) Licença ou franquia; (5) Alianças ou Joint-ventures; (6) Subsidiárias próprias. Essas opções possuem um grau crescente de agressividade, que varia, por tanto, de 1 a 6. Essas opções foram adaptas de Evans, Mavondo e Bridson (2008).

3.2.3. ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

A variável dependente AEM foi medida por um escala Likert de 5 pontos em que os respondentes selecionaram o grau de adaptação de atributos do *mix* de marketing no mercado de entrada (1 = Padronização Total e 5 = Adaptação Total) que eles acreditavam que iria gerar o maior retorno financeiro para a empresa. Para medir a escala foi feita uma média simples dos valores respondidos. Esta escala é composta por 12 indicadores de natureza formativa, mas mesmo assim foi feita a análise de consistência interna ($\alpha = 0,873$).

Os atributos medidos foram os mesmos descritos no caso: Preço, Prazo de Pagamento, Descontos, Localização do Ponto de Venda, Atmosfera do Ponto de Venda, Variedade do Produto, Qualidade do Produto, Serviços Prestados, Força de Vendas, Conteúdo de Materiais Publicitários, Canais Publicitários, e Disponibilidade de Recursos para Publicidade.

3.2.4. EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

Para medir a EI dos participantes os indicadores precisaram ser adaptados de outros estudos, pois muitos consideram a experiência da firma e não a individual ou do gestor (EVANS, MAVONDO e BRIDSON, 2008; REUBER e FISCHER; 1997; SULLIVAN, 1994). Os indicadores utilizados foram: número de países em que morou além de seu país natal; tempo

de vivência fora do país natal; número de países em que trabalhou além de seu país natal; e tempo de trabalho fora do país natal.

A partir dessas variáveis foi montado um índice. Tanto o número de países como o tempo de vivência e de trabalho fora do país natal dos participantes que eram maiores que 4, foram considerados como 4.

Isso porque era necessário lidar com os *outliers* e julgou-se que a experiência internacional de quem morou ou trabalhou por mais de 4 anos ou em mais de 4 países não deve ser muito maior do que a de quem morou ou trabalhou em 4 países ou por 4 anos. Foram ajustados os dados da seguinte quantidade de participantes: (1) 4 referentes a quantidade de países onde os participantes moraram além do país natal; (2) 16 referentes ao tempo de vivência nesses países; (3) 2 referentes à quantidade de países onde os participantes trabalharam além de seu país natal; e (4) 3 referentes ao tempo de trabalho nesses países.

Com os dados ajustados, o índice consistiu da seguinte fórmula: $EI = (MP \times MA) + (TP \times TA)$, na qual MP é a quantidade de países onde o participante morou fora de seu país natal, MA são os anos de vivência nesses países; TP é a quantidade de países onde o participante trabalhou fora de seu país natal; e TA são os anos de trabalho nesses países.

O Gráfico 1 mostra o *boxplot* da EI calculada tanto sem os ajustes como com. No caso da EI sem ajustes, foram encontrados cinco *outliers*, no seguintes valores: 30,5; 37,5; 38,0; 186,0; e 252,0. Para EI com ajustes foram encontrados dois *outliers*: 28,0; e 32,0. Esses *outliers* do EI ajustado correspondem aos respondentes com maior EI sem ajuste.

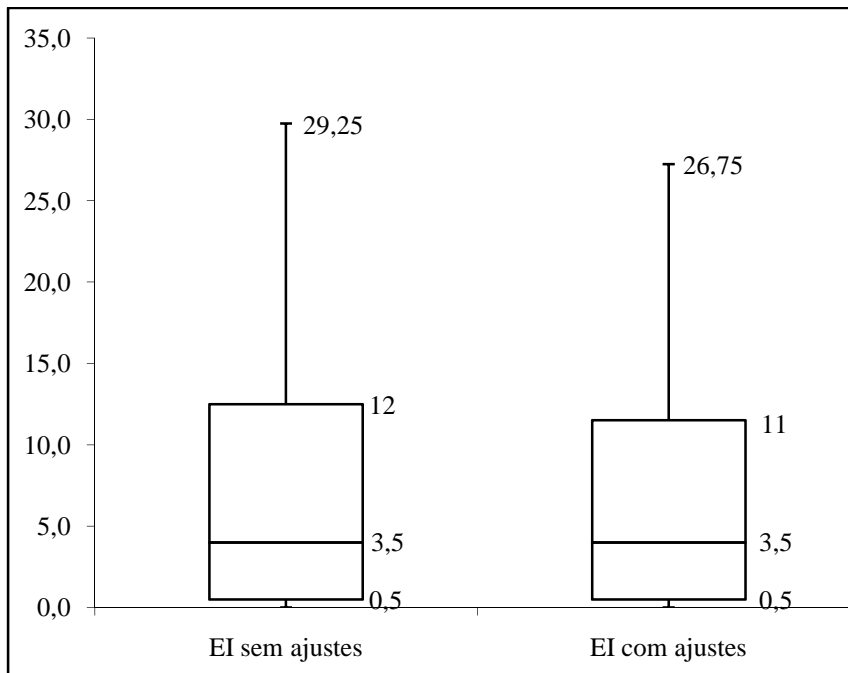


Gráfico 1 – *Boxplot* de EI sem e com ajustes (sem *outliers*)

Pelo Gráfico 1 podemos perceber que não existem grandes diferenças, o que é confirmado por meio de um teste t para amostras pareadas, a um nível de 5% de significância ($t = 1,93$; $p = 0,057$).

3.3. AMOSTRA

Para que fosse possível testar a experiência internacional dos participantes, os respondentes deveriam fazer parte de algum curso de gestão internacional ou já ter tido alguma experiência prévia com gestão internacional.

Os respondentes foram selecionados de duas formas: (1) Via e-mail, no qual os possíveis respondentes foram convidados a participar do experimento; (2) Em salas de cursos executivos de gestão internacional.

Os participantes convidados por e-mail responderam a pesquisa *online* e os das salas responderam questionários físicos. As respostas *online* somaram 36, porém 12 tiveram que ser descartadas devido à falta de dados. Os questionários físicos somaram 71, mas 10 foram

considerados inválidos devido a falta de informação, o que totalizou 85 questionários válidos para análise.

A média de idade dessa amostra de 85 respondentes é 26,44 anos, 54,12% são homens e 40% são Brasileiros. A distribuição das nacionalidades está no Gráfico 2.

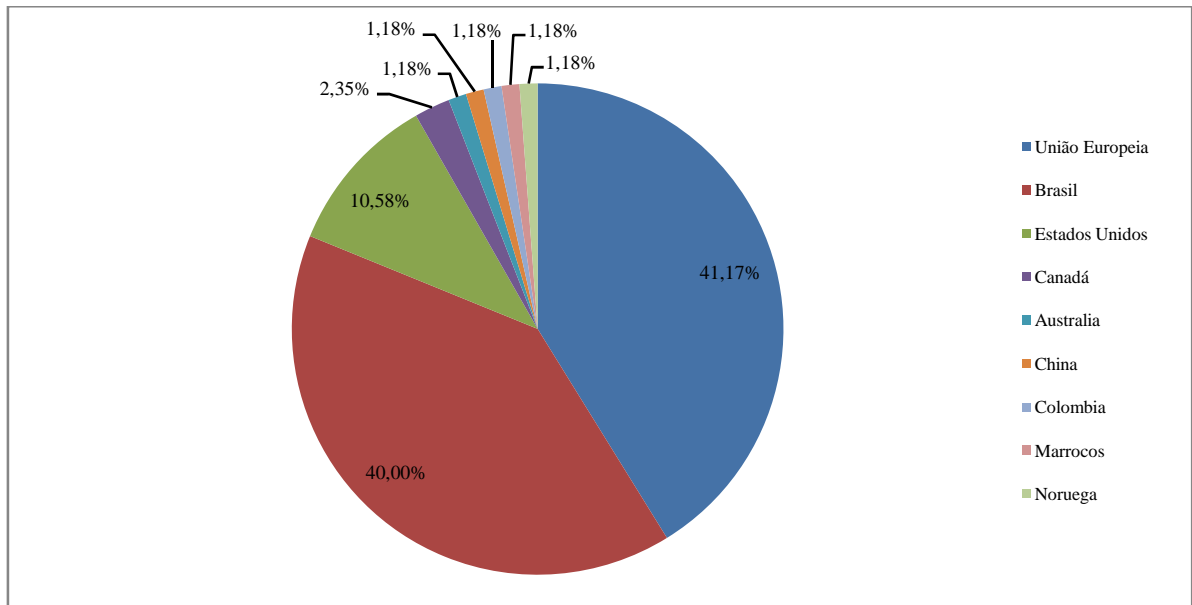


Gráfico 2 – Distribuição dos países de origem dos respondentes

82,35% dos participantes já morou fora de seu país natal, 47,06% trabalhou fora de seu país natal e 48,24% trabalhou com outros países a partir de seu país natal. O Gráfico 3 e o Gráfico 4 apresentam a distribuição do número de países e tempo que os participantes moraram fora, o Gráfico 5 e o Gráfico 6 a distribuição do número de países e tempo que os participantes trabalharam fora, e o Gráfico 7 a distribuição do número de países com os quais os participantes trabalharam.

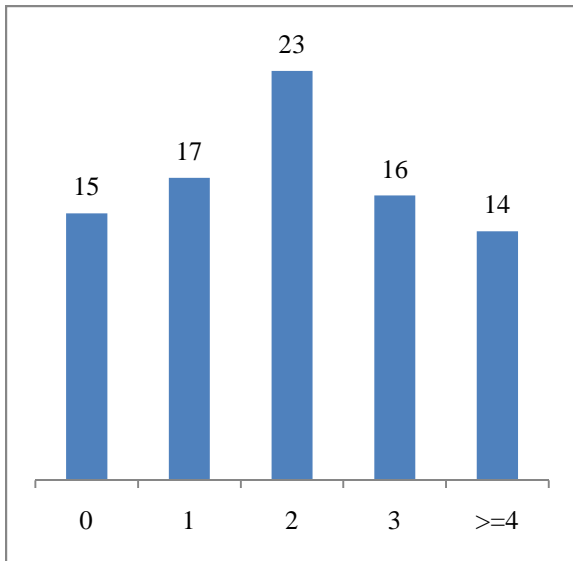


Gráfico 3 – Distribuição do número de países nos quais os participantes moraram fora de seu país natal

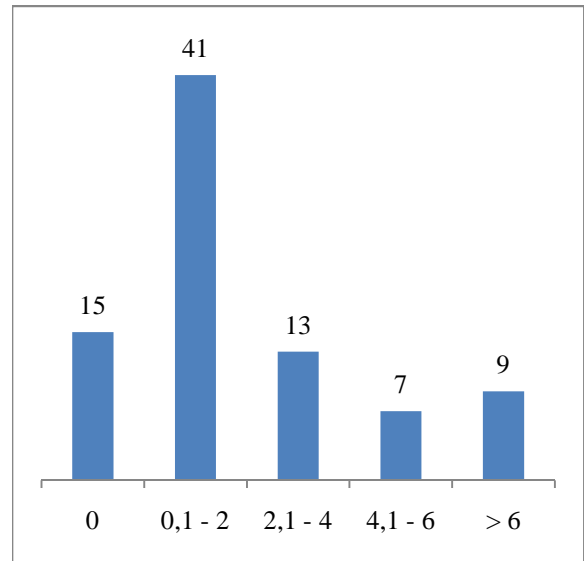


Gráfico 4 – Distribuição do tempo (em anos) que os participantes moraram fora de seu país natal

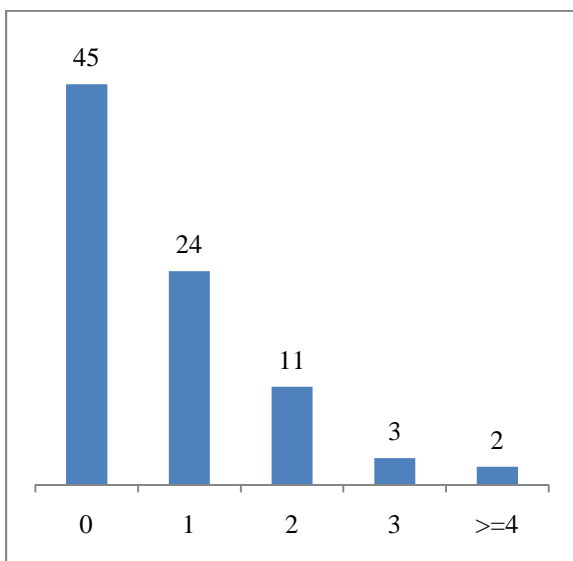


Gráfico 5 – Distribuição do número de países nos quais os participantes trabalharam fora de seu país natal

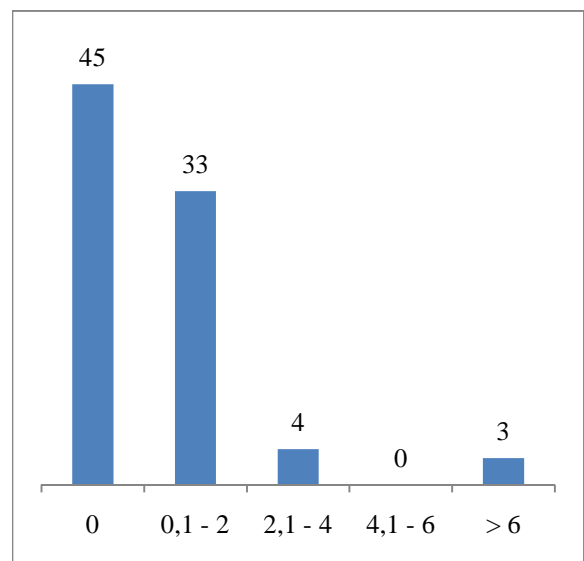


Gráfico 6 – Distribuição do tempo (em anos) que os participantes trabalharam fora de seu país natal

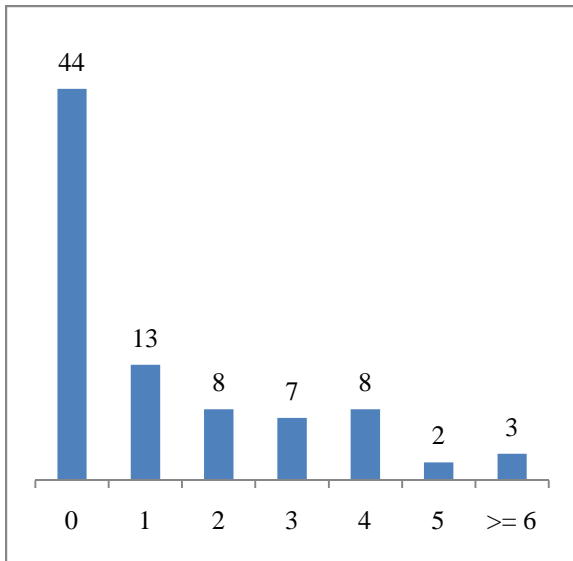


Gráfico 7 – Distribuição do número de países com os quais os participantes trabalharam além de seu país natal

Percebe-se que a amostra utilizada é variada, com pessoas de diferentes nacionalidades e experiência internacional. A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio dessa amostra.

3.4. RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados do experimento, os testes estatísticos realizados e a discussão desses resultados.

3.4.1. CHEQUE DE MANIPULAÇÃO

Para checar a manipulação de DC e DN, os participantes responderam quanto ao grau de concordância sobre a similaridade entre as culturas e o ambiente de negócio dos países. A Tabela 1 indica que, utilizando-se um teste t com 95% de confiança para os questionários utilizados, a diferença das médias da concordância dos respondentes que foram submetidos ao

caso de alta DC e a dos respondentes que foram submetidos ao caso de baixa DC é estatisticamente significativa.

Tabela 1 – Cheque de manipulação para DC

	Baixa	Alta
N	84	84
Média	3,87	1,82
Desvio Padrão	1,12	1,10

	Teste de Hipóteses
Alfa	5,00%
t observado	11,97
p-valor	0,00

O mesmo teste foi realizado para DN. A Tabela 2 indica que, utilizando-se um teste t com 95% de confiança para os questionários utilizados, a diferença das médias da concordância dos respondentes que foram submetidos ao caso de alta DN e a dos respondentes que foram submetidos ao caso de baixa DN é estatisticamente significativa.

Tabela 2 – Cheque de manipulação para DN

	Baixa	Alta
N	85	83
Média	4,06	1,82
Desvio Padrão	1,03	1,14

	Teste de Hipóteses
Alfa	5,00%
t observado	13,39
p-valor	0,00

3.4.2. A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA PSÍQUICA NA AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA

Para testar a diferença entre a AEE escolhida para situações com baixa e alta DP foi medida a influência da DC e da DN separadamente e em conjunto. Primeiramente foram realizados os testes separados através de um teste ANOVA de um fator.

A agressividade média escolhida da AEE em situações de alta DC ($M = 4,04$) é menor do que em situações de baixa DC ($M = 4,17$). Porém, essa diferença não é estatisticamente significativa ($F = 0,30$; $p = 0,59$). Isso significa que, como encontrado por Tihanyi, Griffith e Russel (2005) a AEE não variou significativamente entre os respondentes sujeitos aos casos de baixa DC e os sujeitos a alta DC. Logo H1a foi rejeitada.

A AEE média em situações de alta DN ($M = 3,71$) também é menor do que em situações de baixa DN ($M = 4,48$). Nesse caso, essa diferença é estatisticamente significativa ($F = 11,09$; $p = 0,001$). Logo, conclui-se que os respondentes expostos aos casos de alta DN escolheram estratégias menos agressivas do que aqueles expostos aos casos de baixa DN, em concordância com Root (1994) e Parker (1998), e suportando H1b.

A seguir foi calculado se a interação entre DC e DN tem alguma influência na decisão da agressividade da estratégia de entrada. Essa interação foi considerada como não estatisticamente significativa ($F = 0,024$; $p = 0,876$), o que mostra que o efeito de uma das distâncias na escolha da estratégia de entrada não é enfatizado pela outra distância, logo rejeitando H1c. A não interação pode ser melhor visualizada no Gráfico 8.

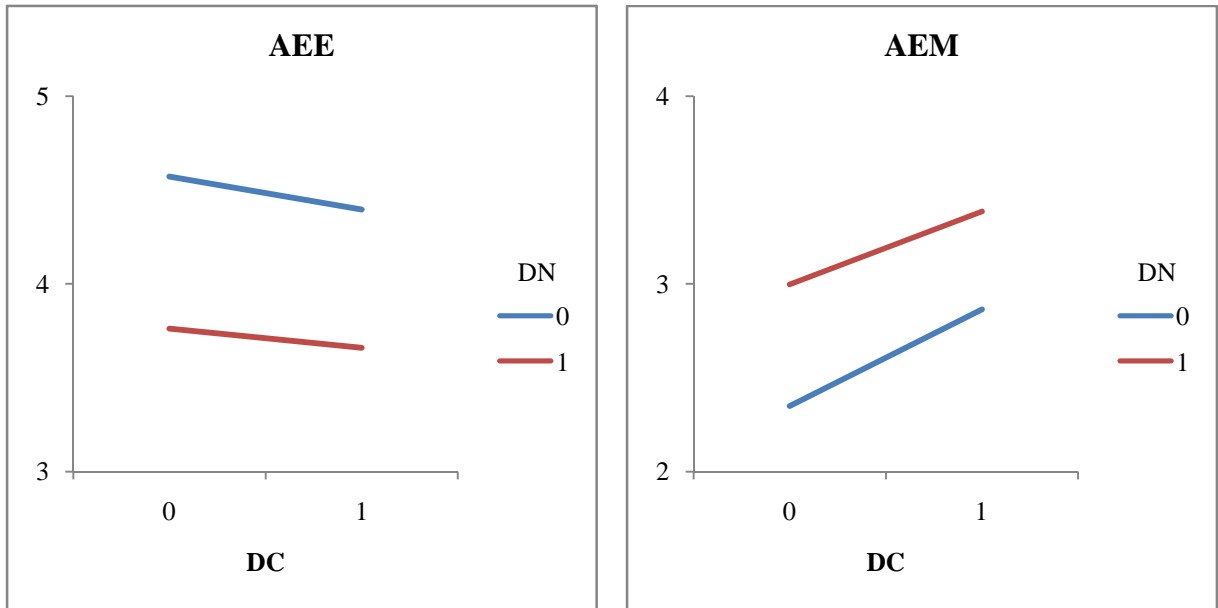


Gráfico 8 – Interação entre DC e DN

O fato de DC não ter interação com DN nessa escolha, mostra que mesmo quando moderadas por DN, as diferenças entre os elementos culturais de dois países não influencia na decisão dos gestores quanto ao modo de entrada de uma empresa varejista. Assim, o experimento mostrou que a DP em si não influencia a escolha da AEE, sendo que apenas as diferenças nos ambientes de negócios de dois países, como desenvolvimento econômico e práticas de mercado, possuem essa influência.

A explicação para estes resultados pode ser um possível entendimento dos gestores de que elementos culturais não causam diferença de desempenho financeiro para diferentes estratégias de entrada, mas de que o desempenho para diferentes modelos de lojas de varejo é afetado por fatores econômicos, políticos e de mercado. Outro motivo que pode ter causado esse resultado seria que a Distância Cultural é moderada por outros fatores como indústria e grau de internacionalização da empresa, como afirmado por Tihanyi, Griffith e Russel (2005).

Assim, esses resultados mostram que, quando lidando com a internacionalização de empresas varejistas para diversos países com ambientes de negócios similares, a escolha da AEE será a mesma, independentemente das diferenças culturais.

3.4.3. A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA PSÍQUICA NA ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Da mesma forma que a análise da influência da DP da AEE, para testar a diferença entre a AEM escolhida para situações com baixa e alta DP foi medida a influência da DC e da DN separadamente e em conjunto.

O teste ANOVA de um fator que tinha como variável independente a DC apontou que para situações de alta DC a média do índice de adaptação ($M = 3,12$) é maior do que em situações de baixa DC ($M = 2,67$). A diferença é estatisticamente significativa ($F = 12,70$; $p = 0,00$) e significa que os respondentes das situações de baixa DC escolheram estratégias de maior padronização, enquanto que os que responderam sobre situações de alta DC escolheram estratégias de maior adaptação, confirmando a H2a.

Quanto para a variável DN, para casos de alta DN a média do índice de adaptação ($M = 3,19$) é maior do que para casos de baixa DN ($M = 2,61$). Essa diferença também é estatisticamente significativa ($F = 22,73$; $p = 0,00$), o que confirma a H2b.

Esses resultados estão de acordo com a teoria analisada (SOUSA e BRADLEY, 2005; CAVUSGIL e ZOU, 1994). Dado que os gestores percebem alguma diferença cultural ou na estrutura de mercado, jurídicas ou na própria língua falada no país, eles acreditam que é necessária uma adaptação dos elementos do *mix* de marketing, como preço, qualidade ou publicidade para melhor atender às características da população ou às práticas do mercado local.

No entanto, a análise do efeito da interação entre DC e DN mostrou que o efeito de uma das distâncias na escolha da estratégia de marketing não é enfatizado pela outra distância ($F = 0,281$; $p = 0,597$). Portanto, rejeita-se H2c. Essa não interação pode ser melhor visualizada no Gráfico 8.

Isso significa que dado que exista alguma diferença entre o país sede de uma empresa, seja ela cultural ou do ambiente de negócios, os gestores optarão por uma adaptação do *mix* de marketing de suas empresas varejistas no processo de internacionalização, porém o fato de

que existam tanto diferenças culturais como diferenças de negócios não vai causar uma maior adaptação dessa estratégia. Esse resultado pode ser explicado se os gestores considerarem que visto que alguma adaptação já foi feita dada alguma diferença, por exemplo, cultural, não é necessária uma nova adaptação para um ambiente econômico diverso a fim de se obter maior retorno financeiro.

3.4.4.A RELAÇÃO ENTRE AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA E ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

O Gráfico 9 foi utilizado para uma análise inicial da relação entre a escolha da estratégia de entrada e da estratégia de marketing. Observando o gráfico, se nota que essa relação, se existente, não é muito forte.

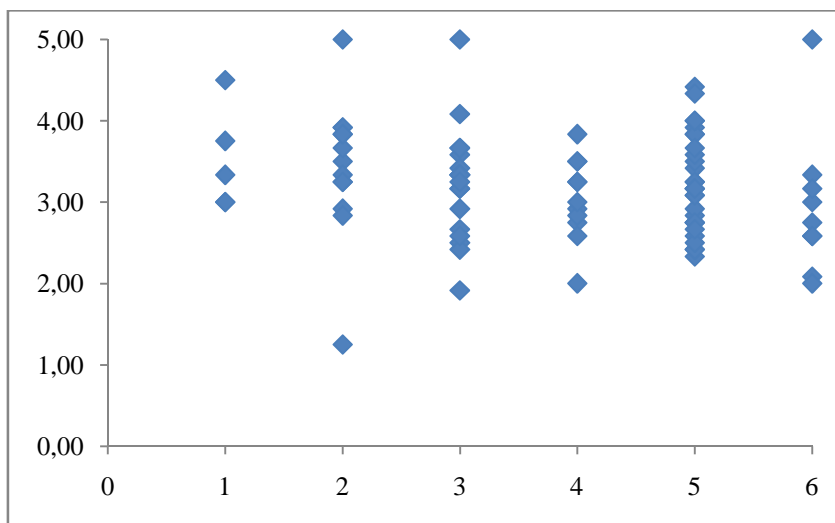


Gráfico 9 – Agressividade da estratégia de entrada x Adaptação da estratégia de marketing

Para confirmar a existência ou não da relação entre as VD, foi feito um teste de correlação. Primeiramente foi utilizado o teste de Pearson ($\rho = -0,189$; $p = 0,014$). Porém, a distribuição não segue uma normal, já que as variáveis utilizadas são ordinais derivadas de uma escala. Assim, o mais apropriado é a utilização do teste de Spearman ou de Kendall (MALHOTRA, 2012). Como as escalas utilizadas possuíam um pequeno número de categorias (6 no caso da agressividade da estratégia de entrada e 5 no caso da padronização da estratégia de marketing), o teste mais apropriado é o Kendall ($\tau = -0,18$; $p = 0,002$) (MALHOTRA, 2012).

O teste mostra que apesar da correlação não ser alta, ela é estatisticamente significativa. Além disso, a partir dele é possível concluir que a escolha de uma maior AEE está relacionada à escolha de um menor índice de AEM, suportando H3.

O resultado do experimento, portanto, corrobora a teoria proposta por Root (1994). Esse resultado, então, pode ser explicado pelo fato de que os gestores entendem que varejistas do setor de moda devem, ao mesmo tempo que mantêm o controle sobre seus recursos, manter o controle sobre o *mix* de marketing e padronizá-lo em relação às operações da matriz. Também, em um cenário de menor comprometimento de recursos, os gestores abrirão mão de certo controle do *mix* de marketing, permitindo certa adaptação.

A fim de entender se essa correlação é válida para todos os elementos do *mix* de marketing, foi realizado o mesmo teste para cada um destes. O resultado encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado do teste de Kendall para a correlação entre a escolha de AEE e da adaptação de cada elemento do *mix* de marketing

Elemento do <i>Mix</i> de Marketing	Resultado do teste de Kendall
Preço do produto	$\tau = -0,14; p = 0,03$
Prazo de pagamento	$\tau = -0,14; p = 0,03$
Descontos	$\tau = -0,14; p = 0,02$
Localização do ponto de venda	$\tau = -0,19; p = 0,00$
Atmosfera do ponto de venda	$\tau = -0,12; p = 0,06$
Variedade do produto	$\tau = -0,10; p = 0,10$
Qualidade do produto	$\tau = -0,04; p = 0,49$
Serviços prestados	$\tau = -0,02; p = 0,80$
Força de vendas	$\tau = -0,10; p = 0,10$
Conteúdo de materiais publicitários	$\tau = -0,09; p = 0,14$
Canais publicitários	$\tau = -0,09; p = 0,16$
Disponibilidade de recursos para publicidade	$\tau = -0,14; p = 0,03$

Legenda: ■ Significante a 0,05

Esse segundo teste mostra que a correlação negativa com AEE ocorre para preço, prazo de pagamento, descontos, localização do ponto de venda e disponibilidade de recursos para

publicidade. Com esse resultado é possível entender que os gestores, quando adotando uma política de entrada de menor controle, tenderão a adaptar mais esses elementos do *mix* de marketing.

Para os demais elementos não foi encontrada uma correlação estatisticamente significativa. Ou seja, o fato de uma estratégia de entrada ser mais ou menos agressiva não deve impactar fatores como qualidade do produto, serviços prestados, força de vendas, e conteúdo e canais publicitários.

3.4.5. A RELAÇÃO ENTRE EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E A ESCOLHA DA AGRESSIVIDADE DA ESTRATÉGIA DE ENTRADA E DA ADAPTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

O teste da relação entre EI e as escolhas da estratégia de internacionalização foi testada por dois testes ANOVA de um fator sendo EI a variável independente. No primeiro a variável dependente foi a AEE e no segundo a AEM.

Tanto o teste entre EI e AEE ($F = 0,799$, $p = 0,796$) como entre EI e AEM ($F = 0,791$, $p = 0,807$) não apontou relação. De onde se conclui que EI não influenciou a escolha da AEE e nem da AEM. Portanto, tanto H4a como H4b são rejeitadas.

Para confirmar que nenhuma das variáveis de EI têm alguma influência o mesmo teste foi realizado separadamente tendo como variável independente cada um dos componentes de EI. Também foram utilizadas como variáveis independentes a idade dos participantes, o número de países com os quais os participantes trabalharam de seus países (também ajustado para máximo de 4 países), e o índice para EI sem o ajuste para *outliers*.

Nem para o teste com AEE nem para o com AEM foi encontrada alguma relação estatisticamente significativa. As estatísticas dos testes estão na Tabela 4.

Tabela 4 – Estatísticas dos testes ANOVA de um fator para as relações entre os componentes de EI e AEE e AEM

	AEE	AEM
Número de países no qual o participante morou	F = 1,095; p = 0,361	F = 1,274; p = 0,282
Tempo de moradia nos países	F = 0,987; p = 0,484	F = 1,019; p = 0,445
Número de países no qual o participante trabalhou	F = 1,052; p = 0,382	F = 0,450; p = 0,773
Tempo de trabalho nos países	F = 0,784; p = 0,694	F = 1,340; p = 0,185
Idade	F = 0,833; p = 0,647	F = 1,017; p = 0,442
Número de países com os quais o participante trabalhou	F = 0,614; p = 0,653	F = 0,525; p = 0,718
Índice EI sem ajuste para <i>outliers</i>	F = 0,860; p = 0,725	F = 0,846; p = 0,746

Para finalizar, foi feito um teste para ver se existe interação entre EI e DP nas escolhas das estratégias de internacionalização, ou seja, se EI influencia as escolhas de AEE e AEM em situações de DC e DN alta e baixa. Para a escolha de AEE não existe interação entre EI e DC (F = 0,764; p = 0,804) e nem entre EI e DN (F = 1,092; p = 0,363). Para a escolha da AEM também não existe interação entre EI e DC (F = 1,307; p = 0,162) e nem para DN (F = 0,646; p = 0,919).

Esses resultados não corroboram os resultados encontrados por outros trabalhos pesquisados (EVANS, MAVONDO e BRIDSON, 2008; BARKEMA, BELL e PENNING, 1996; TOWNSEND, YENIYURT e TALAY, 2009). Isso pode ter ocorrido, primeiramente, porque esses trabalhos mediram a relação do grau de EI da empresa e não do gestor individual, como ocorrido nesse trabalho. Assim, dado que uma empresa já tenha operações em outros países, é esperado que ela replique e adapte os modelos utilizados previamente em outras situações de internacionalização. O mesmo não pode ser dito sobre a questão individual.

Porém, esse resultado ainda mostra que o fato de o gestor ter maior ou menor conhecimento sobre o mercado internacional não vai fazer com que este seja mais ou menos disposto a considerar os fatores da DP, e o mesmo pode ser extrapolado para o nível da empresa.

CAPÍTULO 4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1. DISCUSSÃO GERAL

O objetivo desse estudo foi investigar os impactos da Distância Psíquica na estratégia de internacionalização de empresas varejistas. Para isso, foi conduzido um estudo empírico por meio de um experimento com manipulação por instrução, que investiga uma situação hipotética de decisão da estratégia de entrada e da estratégia de marketing de uma empresa varejista do setor de moda numa situação de expansão internacional de suas operações. A Figura 3 apresenta um diagrama com as hipóteses analisadas e as relações significantes encontradas.

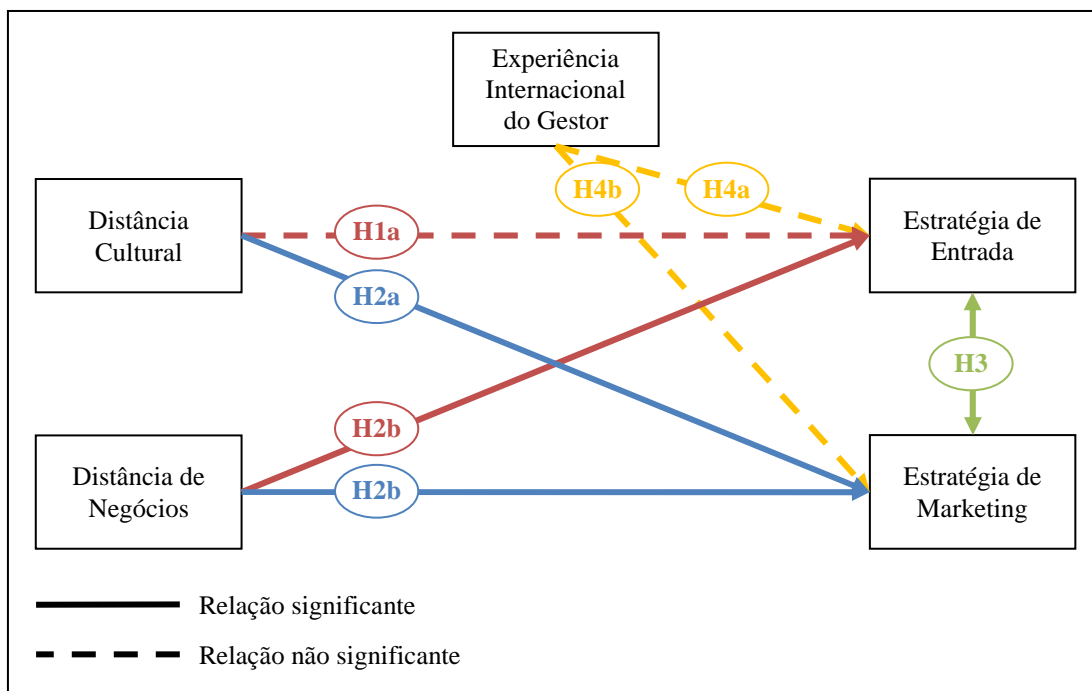


Figura 3 – Hipóteses analisadas

O estudo ofereceu suporte para as hipóteses de que a Distância Psíquica em geral influencia as decisões de gestores de estratégia de internacionalização. Especificamente, maiores níveis de Distância Psíquica levaram a um menor comprometimento de recursos para a estratégia de

entrada e maiores índices de adaptação do *mix* de marketing, independentemente do nível de experiência internacional dos gestores.

Esses resultados são condizentes com a ideia de que a percepção da dificuldade do fluxo de informação entre o país sede de uma empresa e o país no qual esta deseja entrar afeta as atividades internacionais dessa empresa (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977). Consistentemente com Root (1994), a estratégia de entrada e a estratégia de marketing se mostraram relacionadas. Ou seja, apesar de essa relação não ser significativa, foram encontrados indícios de que a fim de preservar controle total sobre as operações, quanto maior o grau de comprometimento de recursos da empresa sobre as operações internacionais, menor será a adaptação e, portanto, maior a padronização do seu *mix* de marketing nessas operações.

No entanto, o estudo não mostrou evidências a respeito dos impactos de nível de experiência internacional sobre as decisões tomadas. A explicação por trás disso pode ser a idade baixa e inexperiência de grande parte da amostra, já que a maioria ainda está em início de carreira. Outro motivo pode ser a indústria utilizada para o estudo. Por ser uma indústria da qual grande parte dos gestores pode observar facilmente a estratégia, a experiência geral do gestor não influenciou as decisões. Isso deixa espaço para investigações futuras.

Assim, a maior descoberta dessa pesquisa é que a Distância Psíquica é uma importante variável nos fatores de decisão dos gestores a respeito de estratégias de internacionalização, como modo de entrada e modelo de marketing utilizado, providenciando evidência empírica para a importância do estudo da Distância Psíquica para a literatura de marketing, em concordância com Johnson e Tellis (2008), Evans, Mavondo e Bridson (2008), Sousa e Bradley (2005) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Ainda, essa pesquisa contribui por sua metodologia, por ser a primeira a utilizar o experimento com gestores ao invés de medir as decisões já tomadas e alteradas de empresas para medir a influência da Distância Psíquica nessas decisões.

4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de esse estudo ter fornecido novas ideias, algumas limitações devem ser endereçadas. Primeiramente, apesar de o método ser apropriado para esse estudo, por ser um experimento simulando uma situação hipotética e, portanto, artificial, é necessário proceder com cautela ao generalizar os resultados desse estudo. Nem sempre gestores agem da mesma forma em situações hipotéticas e práticas. Além disso, os respondentes podem ter imaginado situações reais de empresas em países distantes dos países descritos e respondido pensando em como uma determinada empresa já age, ao invés de como eles próprios agiriam.

O estudo analisou um setor específico do varejo, o varejo de moda, que não necessariamente tem a mesma estrutura de outros setores. É importante que estudos futuros utilizem diferentes setores para fortalecer esses resultados.

Ainda, a amostra utilizada é formada em sua maior parte por recém-formados, o que pode ter enviesado as respostas e resultado na rejeição de H4a e H4b. Uma amostra maior e mais diversificada, contando com recém-formados, alunos de cursos de MBA internacional e profissionais com anos de experiência poderia ter resultado em uma conclusão diferente.

4.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

O estudo suporta a hipótese de que a Distância Psíquica leva a decisões de estratégia de entrada de menor comprometimento de recursos. Porque a Distância Psíquica é uma medida da percepção de indivíduos (HANG; GODLEY, 2009), essa pesquisa mostra uma oportunidade para governos de facilitar a troca de informação entre países e tornar mais claras para o mercado internacional suas políticas econômicas e sistema legislativo a respeito de relacionamento com consumidor e práticas de mercado. Com isso, países podem incentivar a entrada de novas empresas varejistas, bem como a alocação de mais recursos para as operações deste país.

Ainda, o estudo sugere que os gestores entendem que países psicologicamente distantes requerem políticas de gestão de menor comprometimento de recursos e de maior adaptação. Para as empresas, resta saber como esses gestores, então, enxergam diferentes países. Assim, é importante que as empresas considerem contratar gestores com conhecimento de mercados e que enxerguem diferentes mercados da mesma forma que essa empresa, para que as estratégias empregadas estejam alinhadas entre empregado e empregador. Também pode ser importante para as empresas que pensam em internacionalização, enviar seus gestores para conhecer os países em questão.

4.4. SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

A ideia de um experimento para entender como os gestores agem é nova, deixando espaço para melhoras e aprofundamento.

Em termos metodológicos, seria importante refazer o estudo com uma amostra com experiência internacional mais diversa. Também seria interessante incluir em um novo estudo, empresas de outros setores como supermercados ou concessionárias a fim de testar se os resultados permanecem os mesmos. Para ampliar ainda mais as conclusões, outra ideia é testar como os gestores lidariam com uma situação na qual a empresa já possui operações internacionais, ou seja, manipular a experiência internacional da empresa.

Conforme Tihanyi, Griffith e Russel (2005), o grau de desenvolvimento do país de entrada modera o efeito da Distância Cultural. Nesse experimento, ou ambos os países considerados eram desenvolvidos ou um era desenvolvido e o outro não, porém foi medido apenas se o fato de os dois países serem diferentes, e não se esse grau de desenvolvimento fez diferença no resultado. Portanto, outra variável que poderia ser considerada em estudos futuros é o grau de desenvolvimento do país de entrada.

Finalmente, os resultados do estudo não foram comparados com empresas reais. Seria interessante analisar se esses resultados são condizentes com o que empresas varejistas de moda fizeram em situações semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDER, N.; SILVA, M. L. **Emerging markets and the internationalisation of retailing: the Brazilian experience.** *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.. 30, n. 6, p. 300-314, 2002.

ARMONI, A. **Varejo de moda no Brasil: oportunidades e desafios.** [S.I.]: c2012. Disponível em Centro de Excelência em Varejo da EAESP: <<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/apresentacao%20Amnon%20Armoni.pdf>>. Acesso em 3 de Abril de 2012.

BARRA, R. **Marketing Issues and Challenges in Transitional Economies.** *William Davidson Institute at the University of Michigan Stephen M. Ross Business School*, Outubro 1996. Working Paper Number 12.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. J.; PENNING, J. M. **Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning.** *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 151-166, Fevereiro 1996.

BARTLETT, C. A.; SUMANTRA, G. *Managing across borders: the transnational solution.* Boston: Harvard Business School Press, 1991.

BESANKO, D. et al. *A Economia da Estratégia.* 3a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BREWER, P. A. **Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach.** *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 1, p. 44-66, 2007.

BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. **Explaining the National Cultural Distance Paradox.** *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 1, p. 177-189, 1o trimestre 2001.

BOLLEN, K. A. *Structural Equations Whith Latent Variables.* New York: John Wiley & Sons, 1989.

CAVUSGIL, S. T.; DELIGONUL, S.; YAPRAK, A. **International Marketing as a Field of Study: A Critical Assessment of Earlier Development and a Look Forward.** *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 4, p. 1-27, 2005.

_____; ZOU, S. **Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.** *Journal of Marketing*, v. 73, n. 1, p. 1-21, Janeiro 1994.

CONWAY, T.; SWIFT, J. S. **International relationship marketing: The importance of psychic distance.** *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 11/12, p. 1391-1413, 2000.

CRANO, W. D.; BREWER, M. B. *Principles and methods of social research.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

DOW, D. **A Note on Psychological Distance and Export Market Selection.** *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.

_____.; KARUNARATNA, A. **Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli.** *Journal of International Business Studies*, v. 37, n. 5, p. 578-602, Setembro 2006.

ENSIGN, P. C. **International Channels of Distribution: A Classification System for Analyzing Research Studies.** *Multinational Business Review*, p. 95-120, 2006.

ETGAR, M.; RACHMAN-MOORE, D. **Determinant factors of failures of international retailers in foreign markets.** *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, v. 17, n. 1, Janeiro 2007.

EVANS, J. P.; MAVONDO, F. T.; BRIDSON, K. **Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes.** *Journal of International Marketing*, p. 32-63, 2008.

_____.; _____. **Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations.** *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 515-532, 2002.

_____.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. **Psychic distance and the performance of international retailers - A suggested theoretical framework.** *International Marketing Review*, v. 17, n. 4/5, p. 373-391, 2000.

_____ et. al. **Revisiting retail internationalization drivers, impediments and business strategy.** *International journal of retail and distribution management*, v. 36, n. 4, p. 260-280, 2008.

HANG, H., GODLEY, A. **Revisiting the psychic distance paradox: International retailing in China in the long run (1840-2005)**. *Business History*, v. 51, n. 3, p. 383-400, Maio 2009.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica**. In: ROCHA, A. D. *A Internacionalização Das Empresas Brasileiras - Estudos de Gestão Internacional*. 1a Edição. Rio de Janeiro: Mauá, 2002. Cap. 1, p. 15-40.

HITT, M. A.; HE, X. **Firm strategies in a changing global competitive landscape**. *Business Horizons*, v. 51, n. 5, p. 363-369, Setembro 2008.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

_____. *Culture's Consequences, international differences in work related values*. Abridged Edition. California: Sage Publications, 1980.

_____. **Gert Hofstede Cultural Dimensions**. [S.I.]: c2009. Disponível em Gert Hofstede: <<http://www.geert-hofstede.com/>>. Acesso em: 8 de Julho 2011.

HOWARD, E. **Internationalization Studies at the Oxford Institute of Retail Management**. *Retail Digest*, p. 18-25, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2009. *Pesquisa Anual de Comércio 2009*. Rio de Janeiro: Pesq. anual Com.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. [S.I.]: c2012. *Pesquisa Mensal de Comércio: janeiro 2012*. Disponível em Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc_201201caderno.pdf>. Acesso em 3 de Abril de 2012.

IYER, G.; KUKSOV, D. **Consumer Feelings and Equilibrium Product Quality**. *Journal of Economics and Management Strategy*, n. 1, p. 137-168, Primavera 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, Primavera-Verão 1977.

_____; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases**. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHNSON, J.; TELLIS, G. J. **Drivers of Success for Market Entry into China and India.** *Journal of Marketing*, v. 72, n. 3, p. 1-13, 2008.

KERLINGER, F. N. *Behavioral Research: A Conceptual Approach*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979.

KOGUT, B.; SINGH, H. **The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode.** *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 411-432, Outono 1988.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. **Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions.** *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 2, p. 74-103, 1998.

LENG, C. Y.; BOTELHO, D. **How Does National Culture Impact on Consumers' Decision making Styles? A Cross Cultural Study in Brazil, the United States and Japan.** *BAR*, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 260-275, Julho/Setembro 2010.

LIU, H.; MCGOLDRICK, P. J. **International Retail Sourcing: Trend, Nature, and Process.** *Journal of International Marketing*, v. 4, n. 4, p.9-33, 1996.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 6a Edição. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2010–2012 Research Priorities**. Marketing Science Institute. Cambridge, p. 16. 2010.

MOORE, C. M.; FERNIE, J.; BURT, S. **Brands without boundaries - The internationalization of the designer retailer's brand.** *European Journal of Marketing*, p. 919-937, 2000.

NIRAJ, D.; CHATTOPADHYAY, A. **Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets.** *Working Papers - Ivey Business School*. p. 1-23. Junho 2000.

NORDSTROM, K.; VAHLNE, J. **Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years.** *International Trade and Finance Association`s Annual Conference*. [S.l.]: [s.n.]. 1992. p. 242-259.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. **The Psychic Distance Paradox.** *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 309-333, 2º trimestre 1996.

PARKER, B. **Evolução e Revolução: Da internacionalização à Globalização.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, v. 1, 1998. Cap. 15, p. 400-433.

PAYNE, A.; FROW, P. **A Strategic Framework for Customer Relationship Management.** *Journal of Marketing*, p. 167-176, 2005.

PORTER, M. E. **What Is Strategy?** *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Novembro-Dezembro 1996.

REUBER, A. R.; FISCHER E. **The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviours of SMEs.** *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 4, p. 808-825, 1997.

ROOT, F. R. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books, 1994.

ROTH, M. S. **Effects of Global Market Conditions on Brand Image.** *Journal of Advertising*, v. 23, n. 4, p. 55-75, Inverno 1995.

SAAD, R. (2 de Fevereiro de 2012). **Os poderosos do varejo global: lições de quem vem aprendendo a conectar estratégias e operações.** [S.l.]: c2012. Disponível em Centro de Excelência em Varejo da EAESP: <http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/apresentacao%20Reynado%20Saad%20II.pdf>. Acesso em 3 de Abril de 2012.

SCHELLER, F. **O luxo faz a corte ao Brasil.** *O Estado de São Paulo*. 3 de março de 2012, p. N4.

SELTMAN, H. J. **Experimental Design and Analysis**, [S.l.]: c2010. Disponível em: <<http://www.stat.cmu.edu/~hseltman/309/Book/Book.pdf>>. Acesso em: 27 Julho 2011.

SETHI, S. P. **Comparative Cluster Analysis for World Markets.** *Journal of Marketing Research*, v. 8, p. 348-354, Agosto 1971.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. **Global markets: does psychic distance matter?***Journal of Strategic Marketing*, v. 13, n. 1, p. 43-59, 2005.

_____; _____. **Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?***Journal of International Marketing*, v. 14, n. 1, p. 49-70, 2006.

_____; _____. **Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement.***Journal of Marketing Management*, v. 24, n. 5, p. 467-488, 2008.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. B. **Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive?** *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1988.

SULLIVAN D. **Measuring the Degree of Internationalization of a Firm.** *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.

TIHANYI, L.; GRIFFITH, D. A.; RUSSELL, C. 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, n. 3, p. 270-283, Maio 2005.

TOWNSEND, J. D.; YENIYURT, S.; TALAY, M. B. **Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets.***Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 4, p. 539-558, 2009.

VAHLNE, J.-E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Psychic Distance - An Inhibiting Factor in International Trade.** *Centre for International Business Studies, Department of Business Administration, University of Uppsala.* [S.I.], p. 1-19. 1977.

VIDA, I.; REARDON, J.; FAIRHURST, A. **Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains.** *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 4, p. 37-60, 2000.

WHAN, P. C.; JAWORSKI, B. J.; MACLNNIS, D. J. **Strategic Brand Concept-Image Management.** *Journal of Marketing*, v. 50, n. 4, p. 135-145, Outubro 1986.

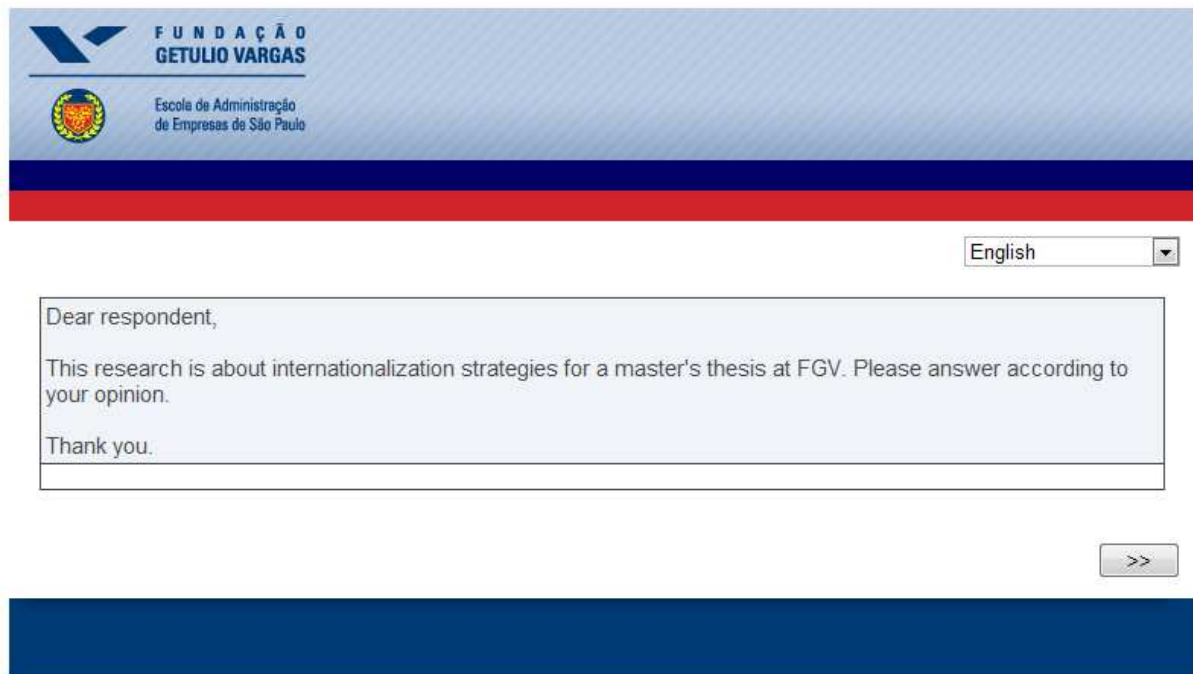
WIGLEY, S. M.; MOORE, C. M.; BIRWISTLE, G. **Product and brand: Critical successfactors in the internationalisation of a fashion retailer.** *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 33, n. 7, p. 531-544, 2005.

WIKIMEDIA FOUNDATION, INC. **Timeline of international trade.** [S.I]: c2011. Disponível em Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_international_trade>. Acesso em: 15 Junho 2011.

WIKIMEDIA FOUNDATION, INC. **Chile.**[S.I]:c2011. Disponível em Wikipedia: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Chile>>. Acesso em: 8 Julho 2011.

APÊNDICE A – EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO

ALTA DISTÂNCIA CULTURAL E ALTA DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS / ALTA DISTÂNCIA CULTURAL E BAIXA DISTÂNCIA DE NEGÓCIOS



The image shows a screenshot of a survey form. At the top, there is a header bar with the logo of Fundação Getúlio Vargas (FGV) and the text "FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS" and "Escola de Administração de Empresas de São Paulo". Below the header, there is a language selection dropdown menu set to "English". The main content area contains the following text:

Dear respondent,

This research is about internationalization strategies for a master's thesis at FGV. Please answer according to your opinion.

Thank you.

At the bottom right of the content area, there is a button with the text ">>".



English ▼

Please, read the case about the company JJ and answer the following questions:

Company description

JJ is a denim brand with stores scattered only through country X, that desires to start an international expansion into country W. The company produces and sells its products.

Current Marketing Strategy (in country X)

- Segment: young people of both genders
- Positioning: perceived in country X as high quality products and services, stylish, with trendy shops
- Product: high variety, great modeling and durability
- Price: premium, with discounts depending on the total buying ticket value
- Distribution: wide and modern stores with good localization (malls or shopping streets)
- Promotion: public relations and advertising using modern and famous country X's models

High Cultural Distance between Country X and Country W (culturally different)

Countries X and W have a different degree of:

- Risk aversion: Population of country X is low risk averse, while the opposite occurs in country W
- Individualism: Population of country X considers the individual as more important than groups in society, while the opposite occurs in country W
- Masculinity: Population of country X places more emphasis on competition among individuals, while in country W reconciliation of interests in society is more emphasized

High Business Distance between Country X and Country W (different in terms of business)

- Political environment: Country X has low political risk with low level of corruption, while the opposite occurs in country W
- Legal environment: Country X has effective customer protection laws, predictable market practices and laws that regulate and facilitate foreign trade, while the opposite occurs in country W
- X and W do not have commercial agreements among themselves
- X and W do not have historical ties
- X and W have different official languages
- Economic environment: Country X is a developed country with high per capita income and economic stability. Country W is considered a developing country with average per capita income and recently acquired economic stability

Please answer the following questions based on the case described above:

Comparing country X with country W, indicate your degree of agreement with the statements below, where 1 = Strongly Disagree and 5 = Strongly Agree:

	1 - Strongly Disagree	2	3	4	5 - Strongly Agree
Country X and country W are very similar in terms of culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Country X and country W are very similar in terms of business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which entry strategy in country W do you believe would generate the best financial results to JJ?
(mark only one option)

- Export through website sales - delivery through mail operator
- Export through country W operator
- Partnership with multibrand store
- License or franchising
- Partnership or Joint-Venture
- Wholly owned stores

Next, inform what degree of standardization would you use for each item, in order to generate better financial results for the JJ operation in country W, where 1 = Total Standardization (replicate model practiced in country X) and 5 = Total Adjustment (radical change in model practiced in country X):

	1 - Total Standardization	2	3	4	5 - Total Adjustment
Product price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Term of payment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discounts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Point of sale location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Point of sale atmosphere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product variety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Available services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales force	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contents of advertisement materials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Advertisement channels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resources availability for publicity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

>>



English ▼

Now consider the new case below for the same company, but in a new internationalization context, and answer the following questions:

Company description

JJ is a denim brand with stores scattered only through country X, that desires to start an international expansion into country W. The company produces and sells its products.

Current Marketing Strategy (in country X)

- Segment: young people of both genders
- Positioning: perceived in country X as high quality products and services, stylish, with trendy shops
- Product: high variety, great modeling and durability
- Price: premium, with discounts depending on the total buying ticket value
- Distribution: wide and modern stores with good localization (malls or shopping streets)
- Promotion: public relations and advertising using modern and famous country X's models

High Cultural Distance between Country X and Country W (culturally different)

Countries X and W have a different degree of:

- Risk aversion: Population of country X is low risk averse, while the opposite occurs in country W
- Individualism: Population of country X considers the individual as more important than groups in society, while the opposite occurs in country W
- Masculinity: Population of country X places more emphasis on competition among individuals, while in country W reconciliation of interests in society is more emphasized

Low Business Distance between Country X and Country W (very similar in terms of business)

- Political environment: X and W have low political risk, are democratic, with low level of corruption
- Legal environment: X and W have effective customer protection laws, predictable market practices and laws that regulate and facilitate foreign trade
- X and W have many strong commercial agreements
- X and W have historical ties
- X and W have the same official language
- Economic environment: Countries X and W are developed, with high per capita income and economic stability

Please answer the following questions based on the case described above:

Comparing country X with country W, indicate your degree of agreement with the statements below, where 1 = Strongly Disagree and 5 = Strongly Agree:

	1 - Strongly Disagree	2	3	4	5 - Strongly agree
Country X and country W are very similar in terms of culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Country X and country W are very similar in terms of business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which entry strategy in country W do you believe would generate the best financial results to JJ? (mark only one option)

- Export through website sales - delivery through mail operator
- Export through country W operator
- Partnership with multibrand store
- License or franchising
- Partnership or Joint-Venture
- Wholly owned stores

Next, inform what degree of standardization would you use for each item, in order to generate better financial results for the JJ operation in country W, where 1 = Total Standardization (replicate model practiced in country X) and 5 = Total Adjustment (radical change in model practiced in country X):

	1 - Total Standardization	2	3	4	Total Adjustment
Product price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Term of payment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discounts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Point of sale location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Point of sale atmosphere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product variety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Available services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales force	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contents of advertisement materials	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Advertisement channels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resources availability for publicity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<<

>>



English ▾

Please answer about you:

Age:
(write just the number)

Gender:

Male

Female

Profession:

Nationality:

Have you ever lived outside your home country?

 Yes

 No
If yes, please inform in which countries you lived and how much time you stayed in each one:
(For example: Brazil - 1)1 2 3 4 5 6

Have you ever worked outside your home country?

Yes

No

If yes, please inform in which countries and how much time you worked in each one:
(For example: Brazil - 1)

1

2

3

4

5

6

Have you ever worked with other countries from your home country?

Yes

No

If yes, please inform those countries:
(For example: Brazil)

1

2

3

4

5

6

How many years total have you worked with international markets?
(write just the number)

Please indicate your level of satisfaction with previous international experiences:

	1 - Little satisfied	2	3	4	5 - Highly satisfied
Satisfaction level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If you desire to receive this research results, please leave your e-mail



English

Thank you for taking the survey. Your response has been recorded.

