

## **Estratégia de Marketing Internacional e a sua influência no Desempenho Estratégico**

**THELMA VALÉRIA ROCHA**

ESPM

tvrocha@espm.br

**FELIPE MENDES BORINI**

ESPM

fborini@espm.br

**DEBORA A M PIRES**

ESPM

debora.atala@gmail.com

## ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

### ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

#### RESUMO

Este artigo analisa a influência do marketing internacional no desempenho estratégico das subsidiárias estrangeiras no Brasil. A revisão teórica engloba as dimensões: estratégia, estrutura e processos de marketing; bem como a transferência das capacidades de marketing. A partir de um *survey* com 95 subsidiárias estrangeiras de grande porte foi realizada uma análise de clusters pelo método K-means, primeiramente, para descobrir se existem grupos de subsidiárias que se diferenciam quanto à execução das estratégias, estruturas, processos e transferência das capacidades de marketing. Em segundo lugar, para averiguar a relação dessas quatro dimensões com o desempenho estratégico da empresa. Como resultados identificaram-se três grupos: as subsidiárias com marketing local; as subsidiárias com marketing global; e as subsidiárias centros de excelência em marketing. Ademais, o artigo mostra que existe uma diferença significativa quanto ao desempenho estratégico das subsidiárias com centros de excelência. Como contribuições, apresenta-se uma nova tipologia multidimensional para o estudo do marketing internacional onde as diferentes maneiras de organizar o marketing internacional têm impacto no desempenho estratégico das empresas. Evidenciando que as subsidiárias classificadas com centros de excelência de marketing que transferem suas capacidades conseguem alcançar resultados melhores.

**Palavras-chave:** Marketing Internacional, Subsidiárias, Desempenho Estratégico.

#### ABSTRACT

This article analyses the influence of international marketing strategy and the performance of foreign subsidiaries in Brazil. A theoretical background encompasses different dimensions such strategy, structure, process; as well as the transfer of marketing capability. A survey with 109 subsidiaries was conducted and an analysis of clusters with K-means method was performed, aiming first to find out if there were groups of subsidiaries that differ concerning implementation of strategies, structures, processes and transfer of marketing capabilities. Secondly, to investigate the relationship of these four dimensions with strategic performance of the subsidiaries. As a result three groups were identified: subsidiaries with local marketing strategy; subsidiaries with global marketing strategies and subsidiaries as centers of excellence. The main contribution are a new type of multidimensional study of international marketing where the difference to organize the international marketing strategy have impact on the performance of the firms evidencing that subsidiaries classified as centers of excellence for transferring marketing capabilities are able to achieve better results.

**Key-words:** International Marketing, Subsidiaries, Strategic Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Galvão e Neto (2012), existe no Brasil uma escassez de conteúdos sobre o marketing internacional. A produção científica sobre este tema é ainda pequena no país, porém, em considerável crescimento, passando de dez trabalhos no final da década de 1990 para 36 trabalhos no final de 2010, (GALVÃO; NETO, 2012). Nessa área pouco debatida no Brasil é que o presente artigo se insere ao discutir a questão do marketing internacional no ambiente brasileiro.

Estudos de marketing internacional recentes têm feito avanços significativos na compreensão de como as empresas multinacionais se comportam e atuam. Alguns estudos, inclusive, fornecem ligações entre a estratégia de marketing internacional e o desempenho da empresa. Com base na discussão sobre padronização e adaptação das estratégias de marketing internacional, pesquisadores (CAVUSGIL; ZOU; NAIDU, 1993; SAMIEE; ROTH 1992; SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN 1993; KATSIKEAS; SAMIEE; THEODOSIOU, 2006; DE MOOIJ, 2000) postularam as ligações entre estratégia de padronização/adaptação de uma empresa em seu programa de marketing internacional e desempenho da empresa. Da mesma forma, estudiosos de negócios internacionais têm procurado caracterizar e classificar as estratégias de marketing internacional das empresas multinacionais (ÖZSOMER; PRUSSIA, 2000). A maior preocupação é o potencial de desempenho associado a qualquer tipo de estratégia de marketing internacional. Algumas dessas descobertas sugerem que, a adaptação pode ser uma estratégia poderosa, mais ainda, sugerem que em mercados complexos de grande diversidade cultural, como no caso do Brasil, a adoção de um único tipo de estratégia pode não ser eficaz, fazendo assim alusão a estratégia de contingência.

Contudo, os estudiosos têm contado com esquemas unidimensionais para discutir as estratégias de marketing internacional e/ou os têm discutido a partir de uma única perspectiva. Consequentemente, pode-se suspeitar que os estudantes e profissionais expostos a essa literatura podem ser, na melhor das hipóteses, preparados para pensar em estratégias de marketing internacional em termos de rótulos categóricos simples, como “padronizado”, “adaptado”, “concentrado” etc., sem uma profunda compreensão do que essas dimensões implicam em um nível mais amplo.

Nesse contexto, a compreensão multidimensional do marketing internacional atrelada ao desempenho estratégico das subsidiárias estrangeiras localizadas em um país emergente como Brasil é um tema relevante. Logo, o presente artigo tem como objetivo entender como a estratégia, estrutura, processo e transferência de capacidades de marketing impactam no desempenho estratégico das subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil.

Em termos específicos, em primeiro lugar, tratou-se em descobrir se existem grupos de subsidiárias que se diferenciam quanto à execução das estratégias, estruturas, processos e transferência das capacidades de marketing. Em segundo lugar, examinou-se a relação dessas quatro dimensões com o desempenho estratégico da empresa. Para tanto, foi realizado um *survey* com as maiores subsidiárias estrangeiras localizadas no Brasil.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O debate entre a padronização e a adaptação se manteve praticamente não resolvido na década de 1990 (THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003). Mais significativamente, talvez por causa da intensidade e importância do debate, a literatura na década de 1980 e 1990 começou a tratar padronização e adaptação como opções para alternativas fixas em estratégia de marketing internacional. Os títulos de vários artigos publicados durante esse período (por exemplo, SAMIEE; ROTH, 1992; SZYMANSKI *et al*, 1993; SOLBERG, 2002) sugeriram

que a comunidade acadêmica tem aceitado o próprio conceito de estratégia de marketing internacional como um equilíbrio entre estratégias de padronização vs adaptação do *mix* de marketing (produto, promoção, ponto e preço) e que a escolha de tal estratégia varia de um mercado para outro.

No entanto, uma leitura atenta da literatura revela que o estado do conhecimento também estava evoluindo para uma visão multidimensional da estratégia de marketing internacional. Keegan (1996) propôs a olhar para a questão da padronização vs de adaptação, tanto do pontos de vista do produto quanto da promoção. Hovell e Walters (1972) incluíram variações em termos de os outros elementos do *mix* de marketing, além das combinações de produto e adaptação, tais como abordagens de distribuição e de venda pessoal. No âmbito empírico, Sorenson e Wiechmann (1975) constataram que as empresas multinacionais variam sua estratégia de marketing em até 12 dimensões através de diferentes abordagens e mercados. Quelch e Hoff (1986) discutiram padronização parcial vs padronização completa, bem como adaptação parcial vs adaptação completa ao longo de mais de 20 dimensões de funções de negócios, produtos, elementos do *mix* de marketing e países.

Não obstante o impulso em direção a uma abordagem multidimensional para descrever e capturar as estratégias de marketing internacional, a preponderância de estudos até pelo menos meados dos anos 1980 havia realmente focado apenas na estratégia de marketing internacional, ou seja, no *mix* de marketing. No entanto, dois aspectos foram acrescentados à estratégia de marketing internacional: a estrutura de marketing e os processos de marketing.

Xu, Cavusgil e White (2006) demonstram que a implantação bem-sucedida de uma estratégia de padronização de marketing internacional depende significativamente da combinação da estrutura e processos que são globais por natureza. A estratégia, estrutura e processos alinhados podem levar ao desempenho estratégico positivo, logo as empresas precisam examinar qual alinhamento é mais pertinente para tal mercado tentando alcançar a melhor sinergia entre essas dimensões (XU *et al*, 2006; YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011).

A estrutura de marketing se refere à caracterização de concentração-dispersão das atividades marketing internacional de uma multinacional (ZOU, CAVUSGIL, 2002; XU *et al*, 2006; YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011). Algumas multinacionais organizam sua estrutura de maneira dispersa, em que cada subsidiária é autônoma sem um alinhamento global. Cada subunidade tem suas metas individuais sem uma coordenação de um escritório central global ou regional. O outro extremo teria subsidiárias que fazem parte de corporações multinacionais que tem uma estrutura de marketing concentrada, isso significa que, algumas unidades da corporação (matriz e/ou subsidiárias) tem controle regional ou global sobre certas atividades de marketing. Dessa forma, existiria uma concentração global no desenvolvimento de novos produtos, na distribuição e logística, no planejamento da propaganda e no planejamento de pesquisa de mercado.

O processo de marketing se preocupa com a medida que uma empresa multinacional organiza os processos competitivos em âmbito internacional e aproveita a posição competitiva em um mercado para conseguir vantagem em outros mercados (por exemplo, subsidiando campanhas em diferentes países). A questão-chave aqui é se as subsidiárias são centros de lucro independentes ou um conjunto integrado de unidades em relação à matriz. Nesse sentido verifica-se o quanto são integradas ou não os processos de planejamento das ações de marketing, recursos financeiros para campanhas publicitárias, troca de informações na liderança e mecanismos de integração de times (LIM *et al*, 2006).

Contudo, os estudos (XU *et al*, 2006; YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011) que propõe um marketing internacional multidimensional se resumem a esses três aspectos e não mencionam a questão da transferência das capacidades de marketing por parte das subsidiárias. A questão de subsidiárias funcionarem como centros de excelência em determinadas áreas remonta a última década de pesquisa em negócios internacionais (FROST;

BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002), porém é pouco discutida na área de marketing. O centro de excelência é aquela subsidiária que desenvolve e transfere uma determinada atividade para outras unidades da corporação. Nesse sentido, a multinacional deixa de usar as subsidiárias apenas como subunidades para a competição local e passam a enxergar as mesmas como possíveis fontes de vantagens competitivas globais. Assim, no presente artigo além dos três aspectos já propostos por Xu et al (2006), é acrescentado um quarto aspecto que seria a transferência de produtos, processos e atividades de marketing da subsidiária para outras unidades da corporação. O quadro 1 resume as três dimensões.

Quadro 1 – Definições de dimensões em relação ao desempenho estratégico

<b>Constructos Independentes</b>	<b>Abrangência</b>
Estratégia de Marketing	Mede o quanto a subsidiária padroniza globalmente os componentes do marketing <i>mix</i> ; marca, produto, propaganda, promoção, preço e distribuição
Estrutura de Marketing	Mede o quanto a subsidiária coordena e concentra globalmente as atividades de desenvolvimento de novos produtos, distribuição e logística, planejamento da propaganda, planejamento de pesquisa de mercado e o <i>report</i> da liderança global <i>versus</i> local
Processos de Marketing	Mede o quanto os processos de marketing são integrados na matriz ou na subsidiária. Considerando os processos como: planejamento das ações de marketing, recursos para campanhas, troca de informações da liderança e os mecanismos de integração de times regionais <i>versus</i> globais
Transferência de Capacidades de Marketing	Mede o quanto a subsidiária transfere para outras unidades da corporação produtos, processos e técnicas de marketing

Fonte: Autores (2014)

Em linha com essa visão, pode existir diferentes formas da atividade de marketing internacional de uma subsidiária que vai variar de acordo como a estratégia, processo, estrutura e transferência de capacidades de marketing. Assim como, as diferentes configurações de marketing internacional podem repercutir em desempenho estratégico diferenciado das subsidiárias.

Em geral, o desempenho remete a medidas financeiras. Por exemplo, Lim et al (2006) medem o desempenho por meio dos resultados de rentabilidade, ROI e *cash flow*. Por sua vez, o desempenho estratégico não se resume ao desempenho financeiro. Segundo Olson et al (2005) e Zou e Cavusgil (2002), o desempenho é a medida da extensão pela forma como efetivamente a estratégia da empresa é implantada e, por extensão, como os objetivos de marketing são realizados. Zou e Cavusgil (2002) medem o desempenho avaliando a força da posição estratégica da subsidiária no mercado mundial, a competitividade da subsidiária frente os principais concorrentes, o *market share* global frente os concorrentes e se a subsidiária tem uma posição de liderança global. Por sua vez, Townsend et al (2004) e Xu, Cavusgil e White (2006) medem o desempenho por crescimento de vendas, crescimento do *market share* e lançamento de novos produtos. Neste artigo será usada essa última métrica por balancear medidas financeiras e estratégicas.

### 3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com método *survey* de coleta de dados, um questionário de perguntas fechadas e dimensionadas por uma escala métrica de diferencial semântico de 5 pontos. O questionário que foi estruturado em múltiplos estágios a fim de garantir a validade de translação (conteúdo e face) (DIAMANTOPOULOS; WINKELHOFER, 2001; COSTA, 2011).

Na primeira etapa, foi realizada uma revisão da literatura pertinente para identificar as escalas existentes usadas em pesquisas empíricas anteriores (ZOU; CAVUSGIL, 2002; TOWNSEND *et al*, 2004; XU; CAVUSGIL; WHITE, 2006; LIM *et al*, 2006;

YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011). A partir dessa relação inicial de itens e considerando que as principais fontes teóricas existentes são de língua inglesa, na segunda etapa, realizou-se o *back translation*. Em seguida, cinco especialistas acadêmicos no campo dos negócios internacionais, estratégia e marketing e outros sete profissionais de subsidiárias estrangeiras no Brasil de diversos setores revisaram o questionário. De acordo com as avaliações, foi adaptada a redação de itens pertinentes aos diversos tipos de empresa (indústria, serviços e comércio), sendo alguns itens excluídos. Na última etapa, foram realizadas entrevistas por telefone e pessoalmente com os sete profissionais de subsidiárias no Brasil.

A amostra foi proveniente de uma base de dados adquirida da empresa *Business Monitor* com um total de 3.940 empresas. Primeiramente realizou-se uma limpeza da base de dados e exclusão de duplicidades, restaram 600 subsidiárias estrangeiras a serem pesquisadas. Optou-se então por realizar-se um cruzamento desta base com a pesquisa realizada pela revista **Maiores e Melhores 2013** (EXAME, 2013) para verificar se existiam empresas não listadas na base da *Business Monitor* e que estavam na publicação da Exame. A partir desse cruzamento se chegou a um total de 693 empresas. Dessas, restaram apenas 611 com contatos válidos. O resultado final da amostra foi de 109 subsidiárias (18% da base) com questionários completos respondidos. O processo de coleta foi online por meio de acompanhamento telefônico. O quadro 2 mostra o perfil das empresas que compõe a amostra.

Quadro 2 – Resumo do perfil da amostra

Item	Resultados
Amostra	109 subsidiárias estrangeiras no Brasil. Mailing obtido do Business Monitor. Questionário <i>online</i> , disponível no Qualtrics para autopreenchimento; ação de <i>telemarketing</i> ativo para realização das pesquisas e/ou para estimular a resposta pela internet.
Perfil dos respondentes	Cargo: 45% coordenadores; 55% nível gerencial ou superior. Todos integrantes da área de marketing, na maioria responsáveis por produtos, marca e comunicação.
Perfil das empresas	<p><b>Porte:</b> 109 empresas pesquisadas, sendo 77% de médio-grande e grande porte.</p> <p><b>Sector:</b> indústria (67%); serviços (28%); comércio (6%).</p> <p><b>Subsector:</b> Autoindústria (5%); Automação (8%); Agropecuária (1%); Bens de Consumo (7%); Eletroeletrônicos (4%); Energia (2%); Farmacêutico (7%); Ind. de Construção (5%); Ind. Digital (12%); Química e petroquímica (7%); Siderurgia e Metalurgia (3%); Têxteis (1%); Transportes (6%); Bens de Capital (4%); Serviços (22%); Telecomunicações (2%); Varejo (6%).</p> <p><b>Idade (experiência internacional):</b> média de atuação no Brasil de 39 anos e desvio-padrão de 31 anos; mediana de 30 anos; mínimo de 2 anos e máximo de 178 anos.</p> <p><b>País de origem:</b> EUA (34%); Alemanha (10%); Inglaterra (10%); Japão (8%); França (7%); Itália (5%); Holanda (5%); Suíça (4%); Suécia (3%); Canadá (3%).</p> <p><b>Número de funcionários:</b> média da indústria de 3.000 funcionários; comércio e serviços de 4.000 funcionários; mínimo de 5 funcionários e máximo de 105.000 funcionários.</p> <p><b>Diversidade geográfica:</b> média de 68 países; mediana de 51 países; desvio padrão de 57 países; mínimo de 2 países e máximo de 220 países.</p>

Fonte: Autores (2014)

### 3.1 CONSTRUCTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE

O constructo estratégia de marketing baseado em LIM et al (2006) é formado pelas variáveis que verificam o quando adaptadas ou padronizadas são as especificações de produto, a comunicação (publicidade, estilo, mensagem e formato), as táticas promocionais, as estruturas e sistemas de distribuição e as estratégias de precificação (alpha de cronbach 0.709).

Para avaliar o constructo estrutura de marketing foram considerados os estudos prévios (XU *et al*, 2006; YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011) sobre a perspectiva de coordenação-concentração de marketing, ou seja, se as estruturas de marketing são coordenadas-concentradas em um nível global ou local, levando-se em conta cinco aspectos de marketing: desenvolvimento de novos produtos, distribuição e logística, planejamento de propaganda, pesquisa de mercado e *report* da liderança global *versus* local (alpha de cronbach 0.656).

Quanto ao constructo processo de marketing foram considerados os estudos de Lim et al (2006) sobre a perspectiva de integração de marketing, ou seja, se os processos de marketing são integrados globalmente ou se cada subsidiária realizada e planeja os próprios processos, levando-se em conta três aspectos de marketing: planejamento de marketing, recursos para campanhas e mecanismos de comunicação (alpha de cronbach 0.581).

O constructo transferência das capacidades é baseado em Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) é mede o quanto a subsidiária era responsável por transferir produtos, processo e atividades de marketing para outras unidades da corporação (alpha de cronbach 0.718).

O constructo desempenho estratégico é baseado em Xu, Cavusgil e White (2006) e formado pelas variáveis crescimento de vendas nos últimos 3 anos, crescimento do *market share* nos últimos 3 anos e crescimento no lançamento de novos produtos nos últimos 3 anos (alpha de cronbach 0.747).

Estabelecidos os constructos e com dados coletados, primeiramente foi realizada uma análise de clusters. O objetivo era descobrir como as subsidiárias executam suas estratégias estruturas, processos de marketing. A análise de cluster permite verificar se existem diferentes grupos de empresas com configurações específicas de estratégia, estrutura e processo de marketing. Inicialmente foi realizada uma análise de hierárquica de cluster para analisar em quantos grupos poderia ser dividida a amostra. O resultado da análise hierárquica sugeriu entre 3 e 4 clusters. Assim foi executada uma análise de cluster pelo método K-means para 3 clusters para averiguar a composição das estratégia, estrutura, processo e mandato das atividades de marketing das subsidiárias. Em segundo lugar, examinou-se a relação dos grupos dimensões com o desempenho estratégico da empresa para tanto foi realizada uma análise de variância com o objetivo de entender se as médias de desempenho eram significativamente diferentes entre os grupos.

## 4 ANÁLISES E RESULTADOS

A tabela 1 apresenta o resultado da análise de clusters. Observa-se as médias em relação a cada um dos constructos e o número de empresas em cada cluster. Observa-se que as empresas que tinham algum *missing data* foram retiradas de tal forma que temos um resultado final para 95 empresas da amostra de 109.

Tabela 1- Clusters Resultantes

	Cluster		
	1	2	3
estratégia de mkt	2,78	3,06	1,96
processo de mkt	2,20	3,54	1,64
estrutura de mkt	3,20	3,53	2,12
transferência de mkt	3,76	2,36	2,16
número de empresas	22	35	38

Fonte: Autores (2014)

A tabela 2 que apresenta o teste post hoc de Turkey para a análise de variância mostra que existe uma diferença entre os clusters, exceto em termos de estratégia e estrutura entre o cluster 1 e 2, e em termos transferência de capacidades de marketing no que se refere ao cluster 2 e 3.

Tabela 2 - ANOVA entre os clusters

Constructo	Cluster	Cluster	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
estratégia de mkt	1	2	-,27532	,23465	,472	-,8343	,2837
		3	,81866 *	,23104	,002	,2683	1,3691
	2	3	1,09398 *	,20205	,000	,6127	1,5753
processo de mkt	1	2	-1,34589 *	,19521	,000	-1,8109	-,8808
		3	,55662 *	,19222	,013	,0987	1,0145
	2	3	1,90251 *	,16809	,000	1,5021	2,3029
estrutura de mkt	1	2	-,33143	,19465	,210	-,7951	,1323
		3	1,08421 *	,19166	,000	,6276	1,5408
	2	3	1,41564 *	,16761	,000	1,0164	1,8149
transf de mkt	1	2	1,39567 *	,21070	,000	,8937	1,8976
		3	1,59968 *	,20747	,000	1,1054	2,0939
	2	3	-,20401	,18143	,502	-,2282	,6362

Fonte: Autores (2014)

Dessa forma respondendo o primeiro objetivo do artigo é possível caracterizar três grupos de subsidiária quanto à configuração de suas atividades de marketing internacional.

O cluster 3 será denominado como subsidiárias com atividades de marketing local. Em comparação aos outros dois grupos, essas subsidiárias tem uma estratégia do *mix* de marketing específica para o mercado brasileiro. Elas têm uma estrutura de marketing dispersa, ou seja, não são coordenadas por um escritório global (seja da matriz ou de outra subsidiária) e, além disso, tem pouca integração de processo de marketing com outras empresas da corporação. Em consonância com sua forte adaptação, dispersão e independência, essas subsidiárias não exercem a transferência de capacidades de marketing para outras unidades corporativas, ou seja, não configuram como centros de excelência em marketing.

O cluster 1 e 2 adotam o mesmo padrão de estratégia e estrutura de marketing, ou seja, são subsidiárias com estratégias que tendem a ser mais padronizadas quanto ao *mix* de marketing, e são subsidiárias de corporações multinacionais que tendem a ter uma estrutura com escritórios globais e regionais que coordenam as atividades internacionais de marketing. Contudo, o cluster 2 que doravante será chamado de subsidiárias com atividades de marketing

global, quanto ao processo de marketing é aquele grupo que apresenta maior integração em relação aos demais. Por outro lado, apresenta uma tendência baixa para transferir capacidades de marketing, ou seja, para atuar como centro de excelência em atividades de marketing.

O cluster 1, apesar da tendência para uma estratégia padronizada e estrutura concentrada e coordenada por alguns polos mundiais, é um grupo de subsidiárias que tem uma maior independência das atividades de marketing, e se destaca, por ser o grupo que tem a maior tendência para atuar como centro de excelência das atividades de marketing, ou seja, transferem para outras unidades da corporação capacidades de marketing desenvolvidas na subsidiária brasileiras. De tal modo, que doravante o cluster 1 passa a ser chamado de subsidiárias centros de excelência em atividades de marketing.

O quadro 3 abaixo resume os três grupos de subsidiárias encontrados na amostra, resultantes da análise de cluster, e deixa claro como eles se diferenciam em relação ao constructo multidimensional proposto neste artigo que engloba estratégia, estrutura, processo e transferência das atividades de marketing.

Quadro 3 - Os três diferentes tipos de subsidiárias

Clusters/ Constructos	subsidiárias de marketing local	subsidiárias de marketing global	subsidiárias centros de excelência
estratégia	adaptada	padronizada	padronizada
estrutura	dispersa	concentrada	concentrada
processo	independente	integrada	independente
transferência de atividades de mkt	baixa	baixa	média para alta

Fonte: Autores (2014)

Uma vez identificado respondido o primeiro objetivo, ou seja, três grupos que comportamento diferente quanto à estratégia, estrutura, processo e transferência de marketing, as linhas abaixo se dedicam a responder o segundo objetivo que é verificar se esses três grupos se diferenciam quanto ao desempenho estratégico.

A tabela 3 apresenta o desempenho médio de cada grupo e o teste F significativo que aponta a existência de uma diferença entre os três grupos. Pelas médias verificamos que o desempenho do cluster 2 e 3 são muito parecidos sem diferença significativa ( $p > 0.05$ ). Sendo que a diferença significativa recai na comparação com o cluster 1, que tem um desempenho médio superior ao cluster 2.

Tabela 3 - Descritivo e ANOVA do Desempenho Estratégico

Cluster	N	Média	Desvio Padrão	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	22	4,0476	,85170	Entre Grupos	4,503	2	2,252	3,537
2	35	3,4545	,73983	Nos grupos	58,566	92	,637	
3	38	3,5810	,87948	Total	63,070	94		,033

Fonte: Autores (2014)

O teste post hoc turkey (Tabela 4) confirma uma diferença significativa ( $p < 0.05$ ) do cluster 1 perante o cluster 2. Por outro lado, entre o cluster 1 e 3 apesar da diferença das médias, ela não é significativa ( $p > 0.05$ ). Isso mostra que o melhor desempenho estratégico é obtido pelas subsidiárias centros de excelência. A capacidade de atuar como criador e disseminador de capacidades de marketing está associada ao desempenho estratégico. Embora, as subsidiárias de marketing local não tenham uma diferença significativa, os números mostram uma acentuada diferença das médias. Assim, a leitura dos resultados

permite subentender que o desempenho estratégico a não diferença significativa do desempenho decorre de um resultado pontual e de curto prazo. Contudo, a sustentabilidade do desempenho estaria associado a uma atividade de transferência de capacidades de marketing.

Tabela 4. Teste Post Hoc Turkey

Clusters		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Limite inferior	Limite superior
1	2	,59307*	,22988	,031	,0448	1,1413
	3	,46667	,22731	,106	-,0755	1,0088
2	3	-,12641	,19982	,803	-,6030	,3501

Fonte: Autores (2014)

## 5 CONCLUSÕES

O presente artigo mostra que existem grupos de subsidiárias que se diferenciam quanto à execução das estratégias, estruturas, processos e transferência das capacidades de marketing. São três grupos de subsidiárias identificadas na amostra com a pesquisa realizada no Brasil: as subsidiárias com marketing local, as subsidiárias com marketing global e as subsidiárias centros de excelência em marketing. Ademais, o artigo mostra que existe uma diferença significativa quanto ao desempenho estratégico das subsidiárias centros de excelência.

Desse modo, são três as contribuições para a literatura de marketing internacional das empresas multinacionais. A primeira é a apresentação de uma nova tipologia multidimensional que acresce uma importante variável, a transferência de capacidades de marketing, negligenciada até então na literatura de marketing internacional. A segunda, contribuição é a constatação de que as diferentes maneiras da multinacional organizar o marketing internacional das suas subsidiárias têm impacto no desempenho estratégico das mesmas. A terceira reside no fato de a tipologia ser uma das poucas que retratam a operação de subsidiárias em grandes economias emergentes e, talvez, a primeira a mapear as subsidiárias em ambiente brasileiro.

Essas contribuições se estendem para a prática gerencial que mostram três pontos. Primeiro filiais submetidas com marketing global devem mobilizar seus esforços para criar e transferir capacidades em busca de melhorar seu desempenho. Segundo, subsidiárias com marketing local podem até ter um desempenho satisfatório no curto prazo, mas sua sustentabilidade futura é preocupante, assim como, é pouco significativa sua contribuição para a vantagem competitiva global da corporação. Logo, os executivos dessas subsidiárias precisam ficar atentos, pois podem ser alvos de programas de desinvestimentos corporativos. Terceiro executivos preocupados com a relevância de sua trajetória corporativa devem manter ou buscar o status de subsidiárias centros de excelência. Essa posição tem impacto não somente pessoal para o principal gestor, mas é importante para a sustentabilidade econômica do país que abriga essas subsidiárias, pois o maior desempenho é garantia de continuidade das operações, logo dos empregos diretos e indiretos que garantem, ao menos, a manutenção dos padrões econômicos.

## REFERÊNCIAS

- CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S.; NAIDU, G.M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, p.479-506, 1993.
- COSTA, J. F. de F. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas - Aplicações Em Administração**. São Paulo: Ciência Moderna, 2011.
- DE MOOIJ, M. The future is predictable for international marketers: converging incomes lead to diverging consumer behaviour. **International Marketing Review**, v.17, n.2, p.103-113, 2000.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v.38, n.2, p. 269-277, 2001.
- EXAME MAIORES & MELHORES. 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/topicos/melhores-e-maiores>>. Acesso em 18 mar. 2013.
- FROST, T. S.; BIRKINSHAW, J. M.; ENSIGN, P. C. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.
- GALVÃO, F.F.; NETO, P. J.S. Evolução histórica da pesquisa em marketing internacional no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v.15, n.35, p.124-40, 2012.
- HOVELL, P. J.; WALTERS, P. G. International marketing presentations: some options. **European Journal of Marketing**, v.6, n.2, p69-79, 1972.
- KATSIKEAS, C. S.; SAMIEE, S.; THEODOSIOU, M. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. **Strategic management journal**, v.27, n.9, p.867-890, 2006.
- KEEGAN, D. **Foundations of distance education**. Canadá: Psychology Press, 1996.
- LIM, L. K.; ACITO, F.; RUSSETSKI, A. Development of archetypes of international marketing strategy. **Journal of International business studies**, v.37, n.4, p. 499-524, 2006.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.
- ÖZSOMER, A.; PRUSSIA, G. E. Competing perspectives in international marketing strategy: contingency and process models. **Journal of International Marketing**, v.8, n. 1, p.27-50, 2000.
- QUELCH, J.A.; HOFF, E.J. Customizing global marketing. **Harvard Business Review**, v.64, n. 5, p. 59-68, 1986.
- SAMIEE, S.; ROTH, K. The Influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**, v.56, n.4, p.1-17, 1992.

SOLBERG, C.A. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. **Journal of International Marketing**, v.10, n.3, p.1-21, 2002.

SORENSEN, R.Z.; WIECHMANN, U.E. How multinationals view marketing standardization. **Harvard Business Review**, v.53, n.3, p.38-54, 1975.

SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. **The Journal of Marketing**, v.57, n.4, p.1-17, 1993.

THEODOSIOU, M; LEONIDOU, L. C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. **International Business Review**, v.12, n.2, p.141-171, 2003.

TOWNSEND, J.D. et al. Exploring the marketing program antecedents of performance in a global company. **Journal of International Marketing**, v. 12, n.4, p. 1-24, 2004.

XU, S.; CAVUSGIL, S.T.; WHITE, J.C. The impact of strategic fit among strategy, structure, and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment. **Journal of International Marketing**, v.14, n.2, p.1-31, 2006.

YAPRAK, A.; XU, A.P. S.; CAVUSGIL, A.P. E. Effective global strategy implantation. **Management International Review**, v.51, n2, p. 179-92, 2011.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S.T. The GMS: a broad conceptualization and measurement of global marketing strategy. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 4, p. 40-56, 2002.