

**Área temática:** Internacionalização

**Título do trabalho:** Estratégia de internacionalização e o marketing internacional em mercados emergentes: reflexões teóricas e o caso da Embraco na China

**AUTORES**

**RENATA GIOVINAZZO SPERS**

FEA

renatag@fia.com.br

**JAMES TERENCE COULTER WRIGHT**

FEA

jtwright@usp.br

**Resumo:**

Diante dos cenários e tendências globais, a importância da atuação internacional das empresas tem sido cada vez maior, por diferentes motivos e ao elaborarem uma estratégia bem definida para atuar internacionalmente, as empresas precisam tomar importantes decisões de marketing. Estas decisões se tornam ainda mais relevantes quando as empresas decidem atuar internacionalmente em mercados emergentes, que embora desafiadores, representam um grande potencial. Diante deste contexto, este trabalho tem por objetivo apresentar, do ponto de vista teórico, a evolução do marketing internacional e analisar as principais decisões estratégicas de marketing para atuação internacional, assim como a importância de se selecionar mercados internacionais com um bom potencial, neste caso os mercados emergentes. Para tanto, é apresentado o caso da Embraco na China, a partir de coleta de dados secundários e primários, e é realizada uma análise do caso à luz do referencial teórico. Os resultados da análise mostra que, para ser bem sucedida, a Embraco realizou adaptações em seu composto de marketing, adequando principalmente o produto e a comunicação às necessidades locais. Também os preços e a distribuição foram determinados nos mercados locais, onde a empresa fez uma *joint-venture* com uma organização local, alcançando excelentes resultados.

**Abstract:**

In the light of global scenarios, the importance of international performance of companies has been increasing for different reasons, and when they define their international strategies, the companies have to take important decisions about their marketing mix. Indeed, these decisions are more relevant for emerging markets, which are very challenging, but also represent a huge potential for Brazilian companies. This work has as main objective to present the concepts and theories about international marketing evolution and analyze the main strategic decisions of international marketing mix, as well as the importance of selecting international markets with a good potential, in this case the emerging markets. It also presents a case of Brazilian company in China, using the case study as methodological approach. The results show that, to be successful, Embraco carried through adaptations in its marketing decisions, adjusting mainly the product and communication to local needs. The company also adapted their distribution channels and price strategies to local markets. Embraco has a joint-venture with a local company and accessed a very different and challenging marketing, with excellent results.

**Palavras-chave:** internacionalização; marketing internacional; mercados emergentes

## **Estratégias de internacionalização e o marketing internacional em mercados emergentes: reflexões teóricas e o caso da Embraco na China**

### **1. Introdução: Contexto, Objetivos e Metodologia do Trabalho**

Diante dos cenários e tendências globais, a importância da atuação internacional das empresas não é simplesmente aumentar as suas vendas e ganhar novos mercados. Segundo Daniels e Daniels (1996), a atuação global permite à empresa enfrentar a concorrência, ficar atualizada em relação a novas tendências tecnológicas e criar e tirar vantagem do desenvolvimento de novas oportunidades de negócios.

Complementando esta visão, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que operar em uma arena internacional apresenta muitas oportunidades para os gerentes, dando acesso a novos mercados e recursos especializados e também abrindo novas fontes de informações para estimular o desenvolvimento de produtos futuros. Já Deresky (2004), aponta vantagens competitivas surgem desta estratégia por meio do estabelecimento de economias de escala de alcance mundial, produção no exterior e fluxos de caixa internacional. No entanto, existe sempre o risco de ao tratar todas as nações de forma similar e ignorar aspectos culturais e competitivos locais (regionais), que precisam ser considerados também. Segundo Luo et al. (2005), a expansão internacional das empresas faz com que se tornem mais competitivas e focadas nas inovações em produtos e mercados, aumentando as suas oportunidades em mercados potenciais.

Ao elaborarem uma estratégia bem definida para atuar internacionalmente, as empresas precisam tomar importantes decisões de marketing para serem bem sucedidas em âmbito global. Desde a escolha dos mercados globais mais atrativos, até a definição dos quatro Ps para atender aos clientes, a empresa deve adotar uma estratégia de marketing alinhada à sua estratégia de atuação global de maneira muito cuidadosa, uma vez que, competindo internacionalmente, a empresa se insere em um ambiente muito mais complexo.

Estas decisões se tornam ainda mais relevantes quando as empresas decidem atuar internacionalmente em mercados emergentes, segundo apresentado por Ricart et al. (2004). Por outro lado, as organizações têm percebido o potencial destes mercados e segundo Kirkbride e Ward (2001), o futuro de muitos setores não está nos países desenvolvidos, mas sim em países emergentes como o Brasil, China e Índia, entre outros. Desta forma, também para as empresas brasileiras é importante considerar o potencial destes mercados emergentes, dada sua importância no contexto internacional.

Diante deste contexto, este trabalho tem por objetivo apresentar, do ponto de vista teórico, a evolução do marketing internacional e analisar as principais decisões estratégicas de marketing para atuação internacional, assim como a importância de se selecionar mercados internacionais com um bom potencial, neste caso os mercados emergentes. Após a discussão teórica, é feita uma análise de um caso de empresa brasileira atuando com sucesso em um outro mercado emergente, a China, com o objetivo de analisar as decisões quanto ao composto de marketing da empresa, à luz do referencial teórico.

Esta pesquisa tem um caráter exploratório, segundo Aaker, Kumar e Day (2001). De acordo com Sellitz et al. (1987), quando o objetivo do estudo é familiarizar-se com o fenômeno ou ainda buscar uma nova compreensão deste, a pesquisa é denominada exploratória, onde a principal ênfase refere-se à descoberta de idéias e intuições. Complementando esta idéia, Mattar (1993) afirma que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa, sendo necessário conhecer de maneira mais profunda o assunto.

Os métodos empregados para a realização desta pesquisa exploratória foram levantamentos em fontes secundárias e primárias. Segundo Cooper e Schindler (2003), as fontes secundárias

são interpretações de dados primários, sendo considerados todos os materiais de referência. Nesta pesquisa foram utilizados os levantamentos bibliográficos que segundo Gil (1987) e Mattar (1993), constituem uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer e aprofundar um problema de pesquisa, por meio do conhecimento dos trabalhos já realizados anteriormente. No presente trabalho os levantamentos bibliográficos forneceram um embasamento teórico para as análises sobre o marketing global e sobre o potencial dos mercados emergentes.

Para a coleta dos dados sobre o caso foi realizado levantamento de dados primários, coletados por meio de palestras e entrevista com executivo da Embraco, durante visitação desta empresa na China.

## **2. Potencial dos mercados emergentes internacionais**

Hart e Milstein (1999) definem mercados emergentes como aqueles onde existe consumo voltado a atender as necessidades básicas, são mercados com altas taxas de crescimento e onde a rápida industrialização e urbanização geram demanda por novos produtos. Segundo estes autores, em economias emergentes as necessidades básicas de consumo são atendidas e os consumidores têm um poder de compra mínimo. Nestes mercados há pouca extravagância, mas não há desespero. A rápida industrialização e a migração urbana estão aumentando a demanda adicional por produtos e serviços para este mercado grande e em rápido crescimento. Assim, quando Hart e Milstein (1999) tratam de mercados emergentes eles não estão focando em países emergentes, mas sim de faixas da população mundial em uma determinada situação econômica. Já os mercados ou economias de sobrevivência, segundo estes autores, são formados por uma população pobre e amplamente rural com necessidades básicas não atendidas.

Segundo Hammond (2004), do World Resources Institute em Washington (apud Ryan, 2004), há mais de 4 bilhões de pessoas ao redor do mundo vivendo com menos de 1500 dólares anuais, que constituem um mercado global de baixa renda. No entanto, conforme afirma de Soto (2000), ao redor do mundo estima-se que o setor informal inclui mais de 9 trilhões de dólares em ativos não registrados, um valor quase equivalente ao valor total de todas as empresas listadas nas bolsas de valores dos 20 países mais desenvolvidos do mundo, o que representa um enorme potencial, mas com a necessidade de desenvolver novos modelos para lidar com a informalidade.

Prahalad (2005) utiliza o conceito da base da pirâmide para analisar este mercado de baixa renda. Segundo o autor, este mercado é composto por mais de 4 bilhões de pessoas que ganham menos de US\$ 2 por dia. Para atender a esta demanda é necessário assumir, em primeiro lugar, que as grandes empresas têm muitas vezes ignorado este mercado potencial, ao não oferecer-lhes produtos e serviços acessíveis. Em segundo lugar, deve-se assumir que este mercado possibilita uma nova oportunidade de crescimento e inovação para o setor privado, pois não é possível utilizar as mesmas soluções antigas a esta nova realidade. E por último, existe a necessidade de fazer deste mercado uma parte integrante da estratégia da empresa e não meramente uma iniciativa social corporativa.

Desta forma, conforme destacado por Cardoso (2005), não existe uma definição exata do que é o mercado global de baixa renda. Uma melhor definição seria o mercado potencial de baixa renda. Conforme apresentado por Giovinazzo (2003), esse mercado no Brasil seria aquele composto das classes C, D e E. Com relação aos mercados globais de bens populares são utilizados os conceitos e análises apresentados por Cardoso (2005), sendo os países a serem estudados neste trabalho aqueles cuja renda per capita em dólares não ultrapasse os US\$ 9.385 (nove mil e trezentos e oitenta e cinco dólares). Segundo o autor, este valor é o limite superior do conceito de renda média utilizado pelo Banco Mundial no Relatório de

Indicadores de Desenvolvimento 2005 (World Development Indicators 2005), referente aos dados de 2003.

Ainda segundo Cardoso (2005), outro fator importante para definição do mercado internacional de baixa renda é o tamanho total ou absoluto dos mercados. Uma vez que trata-se de produtos de preço baixo, deve-se considerar que existe a necessidade de escala para produção e também para comercialização deste tipo de produto. Assim, o autor afirma que para ser atraente, este mercado deve ter pelo menos 1 milhão de consumidores com renda entre US\$ 765 (setecentos e sessenta e cinco dólares) e US\$ 9385 (nove mil e trezentos e oitenta e cinco dólares), que é a faixa onde se encontra a renda média do Banco Mundial. Valores abaixo de US\$ 765 (setecentos e sessenta e cinco dólares) são considerados como baixa renda.

Desta forma, a definição de mercado internacional de baixa renda é apresentada como sendo (CARDOSO, 2005):

*Mercado internacional de bens populares são todos os mercados fora do Brasil cuja renda per capita anual em 2003 não ultrapasse US\$ 9385 (nove mil trezentos e oitenta e cinco dólares) e onde mais de 1 milhão de habitantes tenham renda anual de pelo menos US\$ 765 (setecentos e sessenta e cinco dólares) e não mais que US\$ 9385 (nove mil trezentos e oitenta e cinco dólares).*

Outros autores a tratar deste mercado são Bodur, Alpay e Asugman (2000), ao afirmarem que os países em desenvolvimento têm sido caracterizados, em sua maioria, por altos riscos políticos, infra-estrutura pobre, altas barreiras para os negócios, sistemas de comunicação inadequados, mudanças constantes na legislação, burocracia e altas taxas de inflação. Entretanto, com a abertura dos países emergentes, suas economias, atratividade dos mercados, eficiência e macroeconomia melhoraram seu desempenho, resultando em condições de negócios mais favoráveis para os investimentos estrangeiros.

Segundo Prahalad (2005), nove países – África do Sul, Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Rússia, Tailândia e Turquia – juntos representam 70% da população de mundo em desenvolvimento. Em termos de PIB PPP este grupo soma US\$ 12,5 trilhões, ou seja, cerca de 90% do mundo em desenvolvimento. Estes números não podem ser ignorados, pois são maiores que o PIB de Japão, Alemanha, França, Reino Unido e Itália juntos.

Segundo Daniels (2000), tem havido uma crescente competição entre os países emergentes para atrair investimentos internacionais. Esta competição faz com que os países mostrem condições positivas para atrair empresas multinacionais, incluindo mudanças favoráveis nas leis em vigor e incentivos para empresas estrangeiras, a manutenção dos baixos custos de mão-de-obra, a redução nos riscos políticos e monetários, uma vez que as empresas claramente preferem atuar em países onde há leis claras são postas em execução de forma transparente, fácil e justa e as empresas vêem a corrupção como um forte impedimento para suas operações no exterior. Em termos de riscos monetários, as empresas investidoras estão mais preocupadas sobre a depreciação da moeda e controle do câmbio, já que estes fatores afetam diretamente os custos de operação das multinacionais nos países emergentes.

Segundo Yin e Choi (2005), pode-se observar um processo de regionalização e não um processo de globalização da economia chinesa. A maior parte dos investimentos feitos na China ainda são originados na Ásia e, predominantemente, de Hong Kong. Além disto, a maioria dos investidores estrangeiros na China deriva apenas de uma parcela do total da renda do mercado chinês. Segundo os autores, o processo que ocorre atualmente na China é “asianização” e não globalização. Situação semelhante ocorre com os países da América Latina, conforme estudo realizado por de Paula (2003), que constatou que as empresas latino-americanas que atuam internacionalmente estão passando por um processo de regionalização muito mais forte do que globalização.

Em termos de população mundial, o grande crescimento populacional ocorrerá nos países em desenvolvimento, até 2050, sendo que não deverá haver uma variação da população dos países desenvolvidos. Assim como a população nos países em desenvolvimento tende a aumentar significativamente nos países em desenvolvimento, também a renda per capita nos países em desenvolvimento tende a aumentar, conforme apresentado na **Tabela 1** abaixo.

**Tabela 1 – Projeção da renda nos países em desenvolvimento**

Grandes países em desenvolvimento	Pop 2000 (milhões)	Pop 2025 (milhões)	Renda 2000 U\$/hab	Renda 2025 * U\$/hab
México	99	130	5.070	21.759
Brasil	172	216	3.580	15.364
Turquia	68	89	3.100	13.304
Colômbia	46	58	2.020	8.669
Tailândia	61	74	2.000	8.583
Irã	66	91	1.680	7.210
Rússia	146	124	1.660	7.124
Egito	68	103	1.490	6.394
Filipinas	76	109	1.040	4.463
China	1.275	1.445	840	3.605
Indonésia	212	270	570	2.446
Índia	1.017	1.369	450	1.931
Paquistão	143	250	440	1.888
Vietnã	78	105	390	1.673
Bangladesh	138	208	370	1.587
Nigéria	115	192	260	1.115
Total	3.779	4.834	1.032	4.316

\* Considerando um crescimento anual do PIB de 6%

Fonte: Wright (2006)

Esses dados mostram o interessante potencial que representam os países emergentes como mercados para as empresas, inclusive para as brasileiras, que devem se posicionar para atenderem as condições diferenciadas destes mercados por meio de estratégias de marketing bem definidas, conforme analisado a seguir.

### **3. Estratégias de internacionalização e marketing global: evolução e características**

Segundo Daniels e Daniels (1996) as empresas partem de três pontos diferentes para a atuação internacional: o de exportador global; o de empresa de operação multilocal ou o de uma empresa com formato multinacional. As empresas que seguem o modelo exportador (exemplificado pelo modelo japonês original) geralmente desenvolvem vendas locais em novos mercados, localizando parceiros comerciais para atuar como seus agentes na venda, distribuição e assistência técnica de seus produtos. As características de uma empresa exportadora incluem uma visão de como introduzir produtos nos mercados estrangeiros, com manutenção da maioria das atividades de sua cadeia de valor, com exceção de vendas e assistência técnica no país de origem, operadas por funcionários com a nacionalidade desse país, com o controle total da gerência da empresa.

Atuar como uma multinacional (típico das empresas norte-americanas) é outra opção. A multinacional desenvolve produtos ou serviços relativamente homogêneos para o mundo e a manufatura é distribuída ao redor do mundo para explorar oportunidades de arbitragem em valor de marca, tecnologia, logística e custos de produção (GHEMAWAT, 2001 e 2003). A empresa tenta maximizar o uso dos recursos por meio de uma forte coordenação central, em

vez de integrar os recursos de forma flexível entre os centros de competência distribuídos e fica perto de seus clientes, fisicamente, tirando proveito das economias de escala. Por esta razão, muitas destas empresas são capazes de oferecer produtos a custos baixos para seus clientes. Na multinacional a sede desempenha um papel muito forte na determinação das estratégias e políticas e no estabelecimento de padrões. Possui uma distribuição mais ampla da cadeia de valor, que proporciona a elas mais cultura e recursos técnicos a serem explorados, o que tende a torná-las mais abertas e inovadoras.

A empresa multilocal (melhor caracterizada pelo modelo europeu) concentra-se nos objetivos de seus clientes e é flexível às exigências locais. São organizações nacionais fortes que operam como um conjunto de unidades com operações independentes, auto-suficientes e geograficamente dispersas. A empresa multilocal tende a duplicar uma grande parcela da cadeia de valor em cada país onde faz negócios e sacrifica as economias de escala na tentativa de atender às necessidades do mercado global. Estas empresas não enxergam o mundo com um sistema padronizado de negócios, mas como um conjunto de mercados específicos, cada um dos quais deve ser abordado de forma distinta.

Segundo Rhinesmith (1993), para ser global, uma empresa deve não apenas fazer negócios internacionalmente, mas também deve ter uma cultura e um sistema de valores que permita mobilizar recursos em qualquer lugar do mundo, para alcançar vantagem competitiva. As empresas globais são uma extensão das empresas internacionais ou multinacionais, isolando a dimensão estratégica do negócio e ao mesmo tempo replicando o negócio nos diferentes países nos quais atuam. A empresa compartilha recursos em uma base global, a fim de ter acesso aos mercados com a melhor qualidade, mas também com os menores custos, obtidos por meio da sinergia gerada na atuação global.

Segundo Daniels e Daniels (1996), cada um destes modelos apresenta características distintas, conforme mostra a **Tabela 2**.

Yip (1996) afirma que um dos maiores desafios para as empresas é transformar uma série de negócios, em vários países, em um negócio mundial que possua uma estratégia global e integrada. Em sintonia com os autores Daniels e Daniels (1996) e Rhinesmith (1993), Yip (1996) afirma que esta integração global contrasta com a abordagem multinacional, pela qual as empresas estabelecem, em diversos países, subsidiárias que projetam, produzem e comercializam produtos e serviços específicos para atender às necessidades locais. O modelo multinacional está relacionado a uma estratégia “multilocal”, onde empresas estabelecem subsidiárias em vários países para produzir e comercializar produtos e serviços específicos para atender às necessidades locais. Por outro lado, a estratégia global não é única, ela deve ser uma combinação flexível de muitos elementos, sendo que há diferentes alavancadores para as duas estratégias – multilocal e global, conforme a **Tabela 3** abaixo. A figura mostra que há diferentes dimensões que influenciam na decisão da estratégia internacional de uma empresa.

**Tabela 2 – Características das empresas com atuação internacional**

<b>Características</b>	<b>Exportador Global</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Multilocal</b>	<b>Global</b>
<b>Produtos e Serviços</b>	Homogêneos	Homogêneos; algumas adaptações	Adaptados: alguns são homogêneos	Arquitetura flexível permite uma adaptação em massa
<b>Atividades da cadeia de valor</b>	Altamente concentradas no país de origem	Distribuídas, mas altamente controladas pelo país de origem	Altamente duplicados em cada país	Grande estrutura em rede e distribuída em todo o mundo
<b>Base da concorrência</b>	Economias de escala na produção	Compartilhando inovações produzidas pelos escritórios centrais	Responsividade local	Distribuição da produção e do conhecimento; orientada para custos baixos e para os clientes
<b>Organização</b>	Funcionários com a nacionalidade do país de origem	Os escritórios centrais controlam as empresas nacionais	Organizações nacionais fortes: Escritórios centrais desempenham um papel basicamente financeiro	Decisões são tomadas nos centros de competência

Fonte: Daniels e Daniels (1996)

**Tabela 3 – Fatores alavancadores das estratégias internacionais**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ESTRATÉGIA MULTILOCAL PURA</b>	<b>ESTRATÉGIA GLOBAL PURA</b>
<b>Participação de Mercado</b>	<b>Nenhum padrão em particular (potencial individual receita e lucros)</b>	<b>Participação significativa</b>
<b>Oferta de Produtos</b>	<b>Totalmente personalizado</b>	<b>Totalmente padronizado</b>
<b>Localização de Atividades</b>	<b>Todas as atividades em cada país</b>	<b>Concentrado - uma atividade em cada país</b>
<b>Abordagem de Marketing (marcas, propaganda, etc)</b>	<b>Local</b>	<b>Uniforme em todo o mundo</b>
<b>Manobras Competitiva</b>	<b>Autonomia por país</b>	<b>Ações integrados entre os países</b>

Fonte: Yip, 1996

Esta discussão sobre a abordagem estratégica das empresas para atuação internacional fornece algumas referências preliminares sobre o marketing internacional, uma vez que estratégia e marketing estão intrinsecamente relacionados e o marketing deve estar perfeitamente alinhado ao modelo estratégico adotado pela empresa. A análise a seguir, sobre a evolução do marketing internacional, torna este ponto ainda mais claro, uma vez que muitos elementos tangenciam tanto a estratégia como o marketing para atuação global.

Também cabe ressaltar que o contexto de internacionalização das atividades das empresas gera impacto em sua estratégia e, conseqüentemente, nas diversas esferas da organização. Entretanto, os impactos sobre o marketing estratégico e seus desdobramentos operacionais merecem destaque, uma vez que o produto final é o que o consumidor tem de parâmetro para avaliar a organização, no mercado onde estiver.

Segundo Kotabe e Helsen (1999), Keegan (1989) e Keegan e Green (1999), o marketing internacional evoluiu por cinco estágios, a saber:

- **Marketing Doméstico:** antes de entrar em mercados internacionais, muitas empresas focam apenas seu próprio país, sendo a sua estratégia de marketing focada nos consumidores domésticos. Estas empresas tendem a ser *etnocêntricas*, julgando que todos os mercados têm as mesmas características que o seu mercado doméstico e prestam pouca atenção às mudanças que ocorrem no mercado global. A sua orientação é, portanto, doméstica; o planejamento e desenvolvimento dos produtos são feitos para os clientes do próprio país e as decisões do *mix* de marketing são tomadas internamente.
- **Marketing de Exportação:** normalmente começa com pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. O sucesso de longo prazo da empresa com relação às exportações depende da sua capacidade de enfrentar as barreiras encontradas no marketing internacional. Para que a empresa progrida para um estágio de internacionalização é necessário que:
  - a gerência tenha expectativas favoráveis de atratividade das exportações, tendo como base a experiência;
  - a empresa tenha acesso aos recursos-chave para assumir as tarefas relativas à exportação;
  - a gerência esteja disposta a comprometer recursos adequados para as atividades de exportação.

A visão da empresa continua sendo *etnocêntrica* no marketing de exportação, apenas adaptando limitadamente os produtos do mercado doméstico para os clientes do mercado externo, sendo que a empresa exporta excedentes e atende pedidos eventuais. Sinteticamente pode-se dizer que a orientação é etnocêntrica (o que é bom para o meu país é bom para o mundo), o planejamento e desenvolvimento de produtos são feitos em função, principalmente, das necessidades dos clientes do próprio país e as decisões do composto de marketing são tomadas na matriz.

- **Marketing Internacional:** neste estágio a empresa começa a buscar novas direções para o crescimento e a expansão. A orientação passa a ser *policêntrica*, com ênfase às adaptações do produto e do composto promocional aos mercados externos, buscando-se adequar a estratégia da empresa à cultura do país importador. A empresa pode atender às necessidades e desejos desses clientes internacionais de duas maneiras:
  - a empresa pode alocar parte de sua capacidade de produção somente para exportação
  - a empresa pode produzir localmente.

A empresa pode, ainda, adotar uma estratégia de marketing multidoméstico, caso venha a estabelecer subsidiárias em cada mercado externo de maneira independente. Isto ocorre quando os desejos dos consumidores diferem muito de mercado para mercado, sendo que as estratégias acabam sendo distintas.

Neste caso a orientação é *policêntrica*, com uma estratégia diferente para cada país, seguindo a premissa de que os países são diferentes. Quanto ao planejamento do produto, o desenvolvimento se dá em função das necessidades dos clientes de cada país, assim como as decisões do *mix* de marketing são tomadas em cada país.



- **Marketing Multinacional:** ocorre quando a empresa vende seus produtos a muitos países espalhados pelo mundo. A administração passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produtos, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em bases regionais e não apenas nacionais, sugerindo que um grupo de países vizinhos possa ter comportamentos de consumo semelhantes. Assim, os custos envolvidos em aspectos promocionais podem ser rateados entre as subsidiárias de uma determinada região. A organização pode, ainda, criar ou adquirir marcas regionais para sedimentar suas operações. A orientação neste caso é centrada na região, com uma estratégia diferente para cada região. O planejamento do produto se dá com o desenvolvimento de produtos padronizado dentro da região, mas não inter-regiões e as decisões do composto de marketing são tomadas em cada região.
- **Marketing Global:** a organização global difere da multinacional por atuar praticamente no mundo inteiro como se este fosse uma entidade única, consumindo os mesmos produtos. Ou seja, há um produto global com pequenas variações locais. O que conta aqui é a disposição de uma empresa em adotar uma perspectiva global, ao invés da nacional ou regional. O marketing global refere-se às empresas que enfatizam:
  - redução das ineficiências de custo e da duplicidade de esforços entre as suas subsidiárias nacionais e regionais;
  - oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras idéias para as suas subsidiárias;
  - surgimento de clientes globais; e
  - a melhoria dos vínculos entre infra-estrutura de marketing nacional que levam ao desenvolvimento de uma infra-estrutura de marketing global.

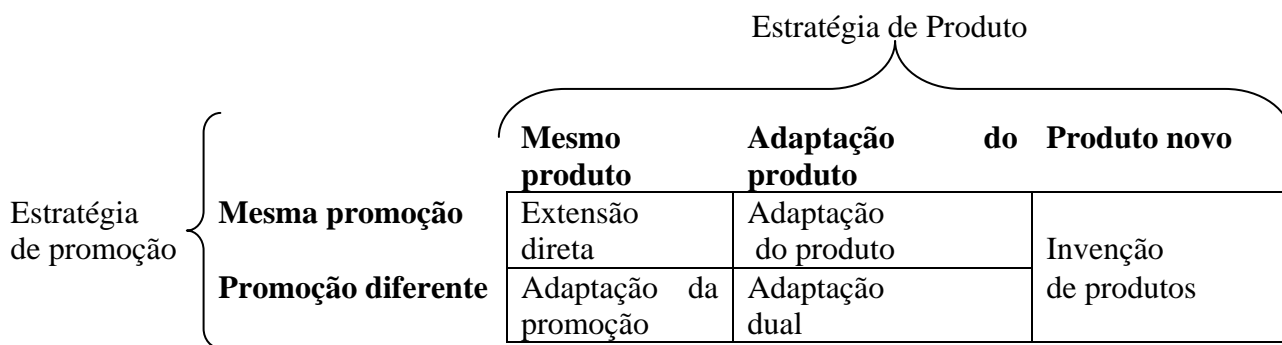
A orientação é *sociocêntrica* (global) e o planejamento do produto tem foco em um produto global, com variações locais (glocal). As decisões do composto de marketing são tomadas conjuntamente, com consulta mútua.

### 3.1. Estratégias de marketing internacional

Após esta visão evolutiva do marketing, cabe uma breve discussão sobre as formas possíveis de ingresso em mercados internacionais. Segundo Keegan e Green (1999), as empresas podem escolher entre quatro estratégias básicas para ingressar em mercados internacionais: exportação, licenciamento para o exterior, comercialização no exterior e produção e comercialização no exterior. O nível de risco e o grau de controle da empresa sobre o marketing internacional aumentam à medida que o envolvimento se aprofunda, lembrando que uma empresa pode usar mais de uma estratégia.

Ainda segundo Keegan e Green (1999), para desenvolver uma estratégia de marketing internacional, a empresa deve considerar, além da estratégia de ingresso no mercado internacional, as suas estratégias de produto e promoção, distribuição e preço.

Com relação ao **produto e promoção**, pode-se escolher entre cinco estratégias para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado estrangeiro específico. Estas estratégias estão centradas em dois pólos: estender a estratégia de produto e de promoção para mercados internacionais ou adaptar uma ou ambas para alcançar os requisitos específicos do mercado-alvo, conforme mostra a **figura 2** e é detalhado a seguir.



**Figura 1 – Estratégias alternativas internacionais de produto e promoção**

Fonte: Keegan e Green (1999)

A estratégia de extensão direta (um produto, uma mensagem) é típica de empresas que empregam estratégias de marketing global, como a Coca-Cola, sendo que esta estratégia permite economias de escala em produção e marketing e um produto reconhecido universalmente por consumidores que viajam de um país para outro.

Outras estratégias exigem adaptação de produtos, adaptação de promoção, ou ambas. Alguns veículos de lazer em alguns países podem representar meios de transporte importante em outros, por isto a mensagem promocional deve ser adaptada, mesmo que o produto permaneça imutável. Por outro lado, um produto pode ser promovido com sucesso em diferentes países, sendo reformulado para atender às condições climáticas e especificações diferentes, como é o caso da gasolina. Ainda em outros casos, tanto produto, como a mensagem promocional podem exigir uma adaptação dual para adequar-se às necessidades únicas de mercados internacionais específicos, como no mercado do café, sendo que o Nescafé, por exemplo, apresenta diferentes misturas de cafés e campanhas promocionais distintas para atender às preferências do consumidor em países diferentes.

A alternativa de invenção do produto ocorre quando a empresa desenvolve um produto inteiramente diferente para tirar vantagem das oportunidades específicas do mercado estrangeiro, por exemplo, um fabricante de eletrodomésticos pode ter uma máquina manual em um mercado e não ter este produto em outro mercado, onde é considerado obsoleto.

Com relação à **distribuição**, pode-se dizer que é vital para o marketing externo. Canais próprios devem ser estabelecidos, controlando-se problemas de distribuição física ampla. Quem realiza negócios internacionais deve adaptar-se quando os sistemas de transporte e armazenamento dos países onde atuam são de baixa qualidade, ou até indisponíveis. As decisões de distribuição envolvem duas etapas:

- A empresa deve decidir-se por um método para entrar no mercado estrangeiro.
- Tão logo escolha um canal de entrada adequado, deve determinar como distribuir o produto dentro do mercado de outro país.

Decisões na distribuição baseiam-se em muitos fatores, incluindo a natureza dos produtos da empresa, gostos e hábitos de compra do consumidor, concorrência no mercado e opções de transporte. À medida que as empresas ganham mais experiência em mercados estrangeiros, seus sistemas de distribuição podem evoluir. Frequentemente a chave do sucesso da estratégia de distribuição é compreender que os sistemas podem variar de país para país.

Segundo Hill (2005), a forma como os produtos são distribuídos nos mercados internacionais é determinante para a estratégia de entrada da empresa. Um sistema de distribuição típico consiste de um canal que inclui um distribuidor atacadista e um varejista. Se uma empresa produz um bem em um país, pode vender diretamente ao consumidor, ao varejista ou ao distribuidor atacadista. A melhor estratégia é determinada pelos custos e benefícios de cada alternativa, que irá variar de um país pra outro, dependendo da concentração do varejo, do

número de intermediários entre a empresa e o consumidor e a exclusividade do canal de distribuição.

Segundo o autor Hill (2005), os sistemas de varejo costumam ser mais concentrados nos países desenvolvidos, por outro lado são fragmentados em muitos países em desenvolvimento, gerando desafios na distribuição como, por exemplo, no interior da China onde muitos produtos precisam ser entregues de bicicleta nos pequenos varejos, ou no Nepal, onde nem mesmo bicicletas têm acesso e os produtos são entregues por pessoas que carregam os pacotes de produtos nas costas.

Outra característica refere-se ao número de intermediários entre a empresa e o consumidor. Segundo Hill (2005), quanto mais fragmentado é o sistema de varejo, maior é o número de intermediários, uma vez que isto gera uma tendência de atividades dos atacadistas atendendo aos pequenos varejistas para a distribuição de produtos, que é o que ocorre com os países em desenvolvimento. Já no Reino Unido, Alemanha e Estados Unidos, onde o sistema de varejo é concentrado, os canais de distribuição são muito mais curtos, com menos intermediários, é comum a empresa negociar diretamente com os varejistas.

Ainda segundo Hill (2005), um canal de distribuição exclusivo é um canal no qual é difícil para agentes externos terem acesso. A exclusividade de distribuição varia de um país para outro, e depende da relação entre os agentes empresa, atacadistas e varejistas.

Por fim, o **preço** pode ser um ingrediente crítico em uma estratégia de marketing global para mercados estrangeiros, os quais com frequência impõem consideráveis restrições de natureza competitiva, econômica, política e legal. Um desenvolvimento importante na estratégia de preço para o marketing internacional foi o surgimento de organizações de marketing de *commodities* que buscam o controle de preços através de uma ação coletiva.

Hill (2005) complementa esta visão, considerando três pontos relevantes para o estabelecimento de preços no mercado internacional: discriminação de preços, com uma mudança nos preços para o mesmo produto, mas em diferentes países; estratégia de precificação; fatores de regulamentação, tais como controle de preços pelo governo e regulamentações antidumping.

Segundo Hill (2005), a discriminação de preços ajuda a empresa a maximizar seus lucros, fazendo sentido a empresa cobrar preços diferentes pelos seus produtos, em diferentes países. Já a estratégia de definição dos preços envolve três aspectos diferentes:

- Preço predatório é o uso da variável preço como uma arma competitiva para colocar os competidores fracos fora do mercado e assim que consegue eliminar os competidores a empresa pode aumentar seus preços e obter altos retornos. Os japoneses, por exemplo, subsidiaram preços agressivos nos países estrangeiros, graças aos preços altos cobrados no mercado interno para televisores;
- Estratégia de precificação com multipontos diz respeito a estratégias em um mercado que impactam os preços dos concorrentes em outro mercado;
- A curva de experiência faz com que as empresas que já tenham passado por maior aprendizado possam cobrar preços mais baixos, mas com resultados garantidos pelas reduções nos custos advindos da experiência de atuação nos mercados.

Ainda segundo Hill (2005), as habilidades das empresas ao fazerem discriminação de preços e definirem sua estratégia de precificação podem ser limitadas por regulamentações internacionais ou locais nos países de atuação, principalmente por políticas antidumping e políticas que promovem a competitividade em determinados países e/ou setores. Segundo Cannon e Yaprak (2000), de uma maneira geral, as intervenções diretas do governo tendem a criar problemas, mesmo quando é justificado pela necessidade de correção deste tipo de externalidades acima mencionadas.

Segundo Engel e Blackwell (2000), um dos tópicos mais relevantes quando se trata do marketing internacional é se o marketing global pode ou não ser padronizado se o

comportamento do consumidor está sujeito a universalidades culturais. Segundo a autor, a necessidade de estratégias de marketing globalizadas surge não apenas das características do mercado, mas também das características tecnológicas e organizacionais das empresas. Para competir, uma empresa deve usar tecnologia que não esteja limitada a fronteiras nacionais e pessoal operando em organizações mundiais. As medidas de eficiência de marketing devem incluir participação no mercado global, exigindo que as empresas entendam seu nicho de mercado em termos de clientes e não de segmentos geográficos.

Desta forma, o autor destaca que muitas empresas que tiveram sucesso com marketing global focalizaram a segmentação intermercado, que representam grupos de clientes que transcendem os mercados tradicionais geralmente definidos por fronteiras geográficas como as nações ou regiões do mundo, consistindo em pessoas que têm padrões semelhantes de comportamento, independentemente de onde morem. Esta segmentação tem um papel chave no entendimento das semelhanças e diferenças entre os consumidores e países que se tornam a base da padronização de marketing e as organizações de marketing desejam esta padronização nos programas de marketing internacional. As características que estão associadas com o sucesso da segmentação intermercado incluem as seguintes:

- Combinar foco estratégico com diversidade geográfica.
- Enfatizar fatores como o valor do cliente.
- Misturar tecnologia e proximidade com os clientes.
- Confiar nas suas próprias competências técnicas.
- Criar interdependência mútua entre as empresas e seus empregados.

Por outro lado, Engel e Blackwell (2000) afirmam que há quem defenda as estratégias de marketing diferentes em cada país do mundo, por produto e propaganda. Embora isto seja economicamente ineficiente e pouco prático, é preciso examinar as necessidades e desejos de mercados específicos e adaptar produtos, embalagens e propaganda com base nas diferenças entre mercados e nos padrões de comportamento de consumidores dos mercados-alvo. Portanto, operar globalmente e agir localmente tornou-se a escolha de muitas empresas, no que tange ao marketing.

#### **4. Estratégias de marketing internacional em mercados emergentes: o caso da Embraco na China**

Segundo Engel e Blackwell (2000), os países do pacífico fornecem alguns dos mais atraentes mercados para estratégias de marketing voltadas para o crescimento. A área inclui muitas bases de população de baixa renda, mas de crescimento rápido no sudeste da Ásia.

A China é a maior nação do mundo. A demanda reprimida durante anos, de um bilhão de consumidores, excita as empresas do mundo inteiro, especialmente após a abertura da economia para o mercado. A virada para um sistema mais orientado para o mercado está produzindo enormes mudanças e conflitos na China, o que levanta questões importantes sobre o papel adequado das atividades de marketing. Mas o país, apesar de todos os problemas, representa um enorme potencial para diversos tipos de produtos.

Segundo artigo da revista Advertising Age (2004), a China está passando de uma sociedade muito conservadora e tradicional para uma sociedade com perfil agressivo, sendo um desafio para as empresas internacionais obterem sucesso neste ambiente extremamente competitivo e em grande transformação.

O potencial deste mercado é apresentado em dados do Relatório Fiesp (2005), que cita uma série de pesquisas realizadas pelo FMI, CIA, PNUD e outras instituições, conforme detalhado a seguir.

Com relação à participação da riqueza mundial (% do PIB mundial), a China apresentou um crescimento espantoso, especialmente quando comparado ao Brasil. Em 1980, o Brasil apresentava 3,4% do PIB mundial e a China 3,2%, um valor bastante próximo. O valor

estimado para 2005 é de 2,6% do PIB mundial para o Brasil e 13,6% para a China, ou seja, neste período de 1980 a 2005, o Brasil apresentou uma variação negativa de 25%, ao passo que a China mostrou um crescimento de 325% (FMI, 2005. Apud FIESP, 2005).

O PIB PPP (paridade de poder de compra) da China é 19% maior do que o brasileiro e considerando o PIB em preços correntes de 2004, temos que a China tem um PIB 2,7 vezes maior do que o PIB brasileiro, segundo estimativas da CIA (2004), apud FIESP (2005). Por outro lado, o Brasil tem melhores condições sociais, porém a China vem crescendo mais e reduzido estas diferenças. O crescimento da produtividade total da China entre 2001 e 2002 foi de 7% ao ano, ao passo que no Brasil foi de 1,5% ao ano.

Estes são dados que mostram o potencial de crescimento da China, cujo mercado vem sem ampliando a cada dia, com uma população que é aproximadamente sete vezes maior do que a população brasileira. Neste ambiente, algumas empresas brasileiras têm se destacado pelo sucesso de atuação e resultados, tais como a Embraco, Embraer e Cia. Vale do Rio Doce, sendo as duas primeiras instaladas em Beijing e a última em Shanghai.

O caso aqui apresentado analisa a empresa Embraco – Empresa Brasileira de Compressores AS, com relação à sua estratégia de atuação e marketing no mercado da China. Segundo informado pelo Sr. João Lemos, Gerente Geral da Embraco na China, esta empresa é especializada em soluções para refrigeração e é líder no mercado mundial de compressores herméticos para refrigeração doméstica, com 25% do market-share. Tem sede em Joinville e fábricas na Itália, Eslováquia e China, além de três unidades de negócios nos EUA, México e Itália. A empresa foi fundada em março de 1971 e emprega atualmente mais de 10 mil pessoas no âmbito mundial, sendo que a empresa comercializa centenas de modelos de produtos em mais de 80 países. A Embraco Snowflake fica em Beijing, capital da China, onde atuam 1,2 mil funcionários, com capacidade produtiva para 2,2 milhões de compressores ao ano.

Com relação à entrada da Embraco na China, em 1995, a empresa constituiu uma joint venture com o grupo Snowflake, que já atuava no setor de refrigeração e possuía grande experiência e conhecimento de mercado e assim nasceu a primeira parceria industrial de uma companhia chinesa com uma empresa comandada por brasileiros. A unidade chinesa foi a segunda planta industrial da Embraco no exterior e a presença na China fez parte de um movimento que teve início na década de 90, visando à globalização da empresa e conquista da liderança mundial.

A princípio a Embraco atuava com o modelo exportador junto ao mercado chinês, mas com o passar do tempo perceberam que, para atender a Ásia com maior facilidade e competitividade, seria preciso estar mais próximo dos clientes, desta forma a Embraco estabeleceu sua fábrica em Beijing. Na época da chegada da Embraco à China, o mercado chinês era estimado entre 7 e 8 milhões de compressores ao ano e atualmente, o volume no país já chega a 17 milhões de unidades/ano, o que demonstra o seu grande potencial de consumo, principalmente em função de investimentos que o governo vem realizando em ampliação da oferta de energia elétrica para todos o território.

Segundo declaração da empresa, o mercado chinês busca produtos novos a preços cada vez mais competitivos, é exigente quanto à qualidade e aparência dos produtos e dá preferência por conteúdo tecnológico em suas aquisições, por isso, para conquistar este mercado é preciso competência e visão de longo prazo.

Com base nestas peculiaridades do mercado consumidor chinês e no estágio de marketing global em que a empresa se encontra, esta definiu seu posicionamento e os componentes de marketing para atender com sucesso ao mercado.

Quanto ao **produto**, deve ser adaptado a este mercado, sendo que as soluções tecnológicas foram adaptadas ao mercado asiático com vistas a atender a exigências específicas, como faixa de tensão. Também foram realizados investimentos na unidade chinesa para fazer frente

à demanda crescente de produtos mais eficientes e com menor nível de ruído. Na década de 80 os consumidores estavam satisfeitos com produtos que funcionassem a contento, mas a partir da década de 90 passaram a exigir refrigeradores com menor nível de ruído, uma vez que vivem em pequenos apartamentos e casas, nas quais o barulho do compressor pode atrapalhar a qualidade de vida dos moradores. A partir do ano 2000 o esforço tem sido feito no sentido de reduzir o consumo de energia.

A equipe de P&D da Embraco Snowflake é formada por 52 profissionais, sendo que 32 trabalham em laboratórios Acústico, químico e materiais; de Avaliação, de Aplicação, de Tribologia e de Metrologia. Esta estrutura dá suporte ao lançamento de produtos e atende ao elevado nível de exigência em relação à garantia de qualidade dos produtos fabricados.

Com relação ao **preço**, o mercado chinês é extremamente competitivo, sendo que a Embraco consegue praticar preços adequados graças à sua estrutura de custos e organização da produção, que trabalha em três turnos contínuos, com uma mão-de-obra intensiva, em relação às outras plantas da Embraco, mais automatizadas. Segundo informação do Sr. Lemos, esta estrutura garante custos mais baixos no mercado chinês e, ao mesmo tempo, os produtos apresentam o mesmo nível de qualidade do que os produzidos nas outras plantas.

A **distribuição** foi facilitada pelo conhecimento do mercado por parte da parceira Snowflake e a **promoção** é feita nos canais tradicionais de promoção *business to business*, sendo que a empresa participa de feiras, anuncia na mídia especializada, participa da Associação Chinesa de Eletrodomésticos e faz um marketing direto forte junto aos fabricantes de eletrodomésticos. Esta forma de executar a promoção é semelhante nos outros países em que a Embraco atua, a única peculiaridade refere-se ao contato próximo com o governo, o que não ocorre em outros países.

Conforme os conceitos apresentados por Daniels e Daniels (1996) e Yip (1996), a empresa atua com algumas características do modelo multinacional e outras do modelo multilocal, uma vez que os produtos e serviços são adaptados ao mercado chinês, com uma forte equipe de P&D empenhada a ganhar competitividade com base em uma responsividade local. Com relação ao marketing, pode-se dizer com base nos conceitos apresentados por Kotabe e Helsen (1999), Keegan (1989) e Keegan e Green (1999), que a empresa pratica o Marketing Multinacional, uma vez que a empresa vende seus produtos a muitos países espalhados pelo mundo, incluindo países da Europa, EUA, México e China. Nestes casos a organização pode criar ou adquirir marcas regionais para sedimentar suas operações. A orientação neste caso é centrada na região, com uma estratégia diferente para cada região. O planejamento do produto se dá com o desenvolvimento de produtos padronizado dentro da região, mas não inter-regiões e as decisões do composto de marketing são tomadas em cada região, que é exatamente o caso da Embraco na China, que seu uniu à Snowflake em uma *joint-venture* para poder atuar com sucesso em um mercado desconhecido e muito desafiador. Por meio da *joint-venture* foi possível ter acesso aos mercados, aos canais de distribuição, além de permitir um melhor conhecimento dos consumidores, o que permitiu a adaptação dos produtos de forma a adequar-se às necessidades do consumidor final, ainda que a empresa faça negócios empresariais.

Conforme analisado conceitualmente por Engel e Blackwell (2000), a empresa precisou compreender a cultura e gostos do consumidor para adequar o seu produto. Também precisou de um aliado forte para poder ter acesso à infra-estrutura e canais de distribuição, assim como para adaptar seus preços às condições locais, fazendo a discriminação de preço, conforme discutido por Hill (2005). Também foi necessária uma adaptação na promoção, uma vez que, embora as formas tradicionais de comunicação no marketing empresarial tenham sido mantidas e replicadas, na China há um novo componente que é o de relações com o governo, muito importante para garantir o sucesso da empresa. Esta nova forma de comunicação precisou ser desenvolvida e aprimorada, com vistas a adaptar-se a este mercado.

Este caso ilustra como uma empresa brasileira pode atuar com sucesso em um outro mercado emergente, especificamente na China, que é um mercado de alto potencial, adaptando seu composto de marketing internacional, com diretrizes gerais e adaptações locais, e aproveitando de modo mais eficiente os recursos disponíveis no país.

## 5. Considerações finais

Este trabalho teve por objetivo realizar um estudo exploratório sobre o marketing internacional em países emergentes, combinando uma discussão teórica sobre estratégia e marketing global com a análise de um caso de empresa brasileira atuando em um mercado emergente, a China.

O caso ilustra os conceitos apresentados no trabalho, sendo possível observar que a empresa, para ter sucesso no âmbito internacional, precisa seguir algumas diretrizes locais, como qualidade do produto e comunicação, mas também fazendo algumas adaptações que a tornem mais competitiva nos diferentes mercados, como modificações nos produtos e serviços oferecidos e novas formas de estruturação para garantir custos menores e soluções adequadas. Este trabalho tem a limitação de ter analisado somente uma empresa, de forma exploratória. Entretanto, a combinação destes levantamentos iniciais com o referencial conceitual previamente traçados, levam a algumas considerações interessantes e a idéias de pesquisas futuras junto a outras empresas que atuam no âmbito internacional, de forma a identificar claramente as características de cada estágio do marketing internacional e as diferentes formas de entrada nos mercados. Outro tema interessante refere-se à análise detalhada do composto de marketing global em diferentes mercados e situações, levando em conta a relevância dos mercados emergentes no âmbito internacional, como potencial de mercado para empresas brasileiras.

Embora seja um trabalho exploratório inicial, foi possível constatar que é possível uma empresa brasileira ter sucesso no âmbito internacional em outro mercado emergente, até mesmo em um ambiente tão diferente e desafiador como da China, desde que defina estratégias internacionais adequadas aos diferentes mercados e elabore um composto de marketing consistente entre si e alinhado à estratégia geral da organização.

## 6. Referências Bibliográficas

AAKER, D. KUMAR, V. DAY, G. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

ANONYMOUS. Navigating China's ever-changing marketplace. **Advertising Age**. Chicago, Nov, 2004. Vol. 75, ISS 45.

BODUR, M. ALPAY, G. ASUGMAN, G. Managerial perceptions on performance determinantes of multinational companies in na emerging economy. In: **Globalization, the multinationals firms and emerging economies**. Editors: YAPRAK, A. TÜTEK, H. Advances in International Marketing – Vol. 10. New York: Elsevier Science, 2000.

CANNON, H. M. YAPRAK, A. Marketing and economic development: implications for emerging economies. In: **Globalization, the multinationals firms and emerging economies**. Editors: YAPRAK, A. TÜTEK, H. Advances in International Marketing – Vol. 10. New York: Elsevier Science, 2000.

- CARDOSO, M. V. **O mercado internacional de bens populares: um mapeamento dos mercados potenciais para empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.
- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DANIELS, J. Emerging economies and the challenge of globalization. In: **Globalization, the multinationals firms and emerging economies.** Editors: YAPRAK, A. TÜTEK, H. Advances in International Marketing – Vol. 10. New York: Elsevier Science, 2000.
- DANIELS, J. DANIELS C. **Visão global.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- DE PAULA, G. M. **Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina.** Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2003
- DE SOTO, H. **The mystery of capital: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else.** Basic Books: New York, 2000.
- DERESKY, Helen. **Administração global: estratégica e interpessoal.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ENGEL, J. F. BLACKWELL, R. D. MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8a edição. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FIESP. **China e Índia como desafio e exemplo de reação do Brasil...para cima.** XVII Fórum Nacional. São Paulo, 10 de maio de 2005.
- GHEMAWAT, Pankaj. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review.** Cambridge, september, 2001.
- GHEMAWAT, Pankaj. The forgotten strategy. **Harvard Business Review.** Cambridge, november, 2003.
- GIOVINAZZO, Renata A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.
- HART, S. L. MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review.** Massachusetts: 2002. 41, p. 23-33.
- HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace.** USA: The McGraw-Hill, 2005.



- KEEGAN, W. **Global marketing management**. London: Prentice-Hall, 1989.
- KEEGAN, W. J. GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KIRKBRIDE, P. WARD, K. **Globalization: the internal dynamic**. England: John Wiley e Sons, 2001.
- KOTABE, M. HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LUO, X. ZHOU, L. LIU, S. Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. **Journal of Business Research**. 58. 2005.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PRAHALAD, C. K. **The Fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits**. USA: Warthon School Publishing, 2005.
- RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- RICART, J. E. ENRIGHT, M. GHEMAWAT, P. HART, S.L. KHANNA, T. New frontiers in international strategy. In: **Journal of International Business Studies**. Palgrave Macmillan. Vol. 35. Issue 3. 2004.
- RYAN, C. Fighting poverty with profit. In: **Appropriate technology**. Washington: Hemel Hempestead. Vol 31. Sep 2004.
- SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. COOK, S. H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª edição. São Paulo: EPU Editora Pedagógica e Universitária, 1987.
- WRIGHT, J. T. C. **International Strategy for Emerging Markets**. Material de aula. Lyon, 2006.
- YIN, E. and CHOI, C.J. The globalization myth: the case of China. **Management International Review**. 2005.
- YIP. G. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Senac, 1996.