

Área temática: Relações Internacionais

Título do trabalho: ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MARKETING INTERNACIONAL

**AUTORA**

**VIVIANE RIEGEL**

Escola Superior de Propaganda e Marketing

viviane\_riegel@terra.com.br

**Resumo:**

A estratégia de marketing começa com a análise de acesso ao mercado internacional, e uma avaliação dos produtos e serviços que a empresa pode vender em outros países. Há um número de passos nesse processo, incluindo a determinação do potencial dos produtos da empresa, e a seleção dos resultados dos mercados mais atraentes para investimento internacional. Para dar continuidade no processo de internacionalização das estratégias de marketing, são analisadas as variáveis de seu composto, ou seja, as decisões de produto, as estratégias de promoção, as decisões de preço, e as estratégias de distribuição e ponto de venda. Como fator chave nessa análise está a comparação entre a necessidade de adaptação dos produtos e serviços da empresa para cada novo mercado, ou a possibilidade de padronização de uma ou mais variáveis de marketing, em busca de resultados financeiros atraentes.

*Abstract:*

Marketing strategy begins with international market assessment, an evaluation of the good and services the companies can sell in the global marketplace. There are a number of steps in this process, including an initial screening that is designed to determine the basic need potential of the company's goods and services, and a final selection of those outputs that the company will market internationally. To continue with the international marketing strategic planning, there are some important analysis over the traditional marketing mix, which follow the product decisions, the promotions strategies, the pricing decisions, and the distribution and place strategies. A key factor for this study is the comparison between the need of adapting or standardizing products and communication, with the main goal of achieving attractive financial results.

Palavras-chave: Marketing. Global. Estratégia.

## **Introdução**

Marketing internacional é o processo de identificação dos produtos e serviços que os consumidores de diversos países desejam, seguido da busca de uma solução eficaz para esses desejos, com um preço competitivo e com uma distribuição adequada e abrangente. O processo difere-se do local, pois é necessária a adaptação às necessidades do país que será objeto de investimento. Essas mudanças ocorrem em cinco áreas prioritárias: o acesso ao mercado, decisões de produto, estratégias de promoção, decisões de preço, e estratégias de distribuição e ponto de venda.

Desta forma, faz-se necessária a construção do plano de marketing, que possibilitará especificamente à empresa:

- minimizar os problemas associados às ameaças ambientais e às fraquezas da organização;
- combinar recursos disponíveis da empresa com as oportunidades globais/ país foco de investimento;
- facilitar a coordenação de dados referentes aos países onde a empresa atua;
- coordenar e integrar as atividades de uma organização descentralizada;
- criar uma base de comunicações para assegurar objetivos comuns e a adoção de opções estratégicas e políticas que sejam benéficas para a organização toda.

Para analisar os elementos de marketing *mix* com mais detalhe, a empresa deve buscar responder inicialmente a essas duas perguntas:

- a) Quais adaptações culturais ou ambientais são necessárias para assegurar a satisfação do consumidor com o *mix* oferecido?
- b) Os custos de adaptação causarão risco na lucratividade de entrada no novo mercado?

## **Estratégia internacional competitiva**

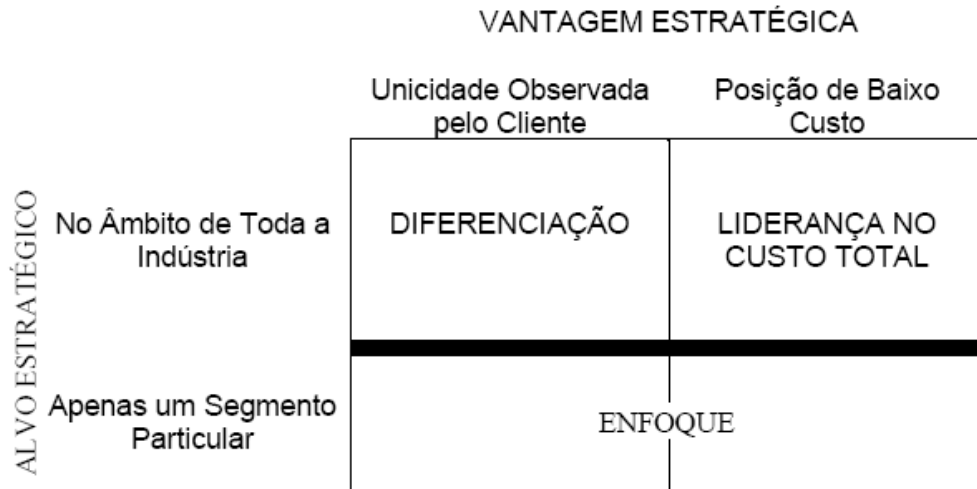
As estratégias competitivas, que buscam a vantagem competitiva da empresa, seguem a definição de Porter<sup>1</sup>, 1986, das estratégias genéricas de liderança de custo, diferenciação e de enfoque.

É relativamente fácil reconhecer como as decisões da estratégia competitiva podem ser tomadas no grande mercado doméstico, onde muitas opções de economia de escala estão disponíveis em muitos momentos. Mas, desenvolver uma estratégia de marketing internacional envolve o reconhecimento das diferenças entre os mercados de cada país, das barreiras para entrada causadas por barreiras nacionais ou culturais, e do mercado global.

---

<sup>1</sup> PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*.

Figura 1. Estratégias genéricas.



Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

É muito complicado alcançar liderança de custo, e em exemplos do marketing internacional, somente algumas empresas podem ser citadas, e mesmo assim, elas enfrentaram diversas restrições no momento de entrada no mercado. Essa é uma estratégia perigosa, visto que empresas de países em desenvolvimento podem, em curto prazo, se beneficiar daquelas vantagens comparativas dos países de custos de mão-de-obra mais baixos. (Ou seja, a produtividade mais alta em economias mais avançadas neutraliza muito dos ganhos da mão-de-obra barata.)

Portanto uma estratégia de diferenciação ou de enfoque pode ser mais realista, pois:

- os produtos podem ser diferenciados para o mercado internacional, mantendo a mesma marca;
- o fato de existirem diferenças reais entre os mercados pode sugerir que o enfoque é apropriado. Nesse caso, o uso das fronteiras nacionais como fator de segmentação, ou, a concentração naqueles consumidores no mercado internacional que partilham algumas características, independente do país onde moram.

### Acesso ao mercado internacional

A estratégia internacional de marketing começa com o acesso ao mercado internacional, uma avaliação dos produtos e dos serviços que a empresa pode vender no mercado global. Esse acesso tipicamente envolve uma série de análises focadas em apontar ofertas específicas e alvos geográficos.

O primeiro passo nesse processo é a verificação das necessidades básicas e do potencial do mercado estrangeiro, em relação aos produtos e serviços da empresa. Esse passo responde à seguinte pergunta: Quem estará interessado em comprar nossos produtos? A análise envolve a verificação das políticas de importação correntes, e a identificação dos produtos e serviços que estão sendo comprados no momento de mercados externos. Outra análise diz respeito ao conhecimento profundo da produção local. Por último, é preciso estudar a evolução demográfica, que pode resultar em novos mercados emergentes.

Dando continuidade ao processo, a empresa começa a focar na seleção do mercado. O segundo passo é utilizado para reduzir a lista dos mercados prospectados, eliminando aqueles que não alcançaram as metas financeiras e as variáveis econômicas analisadas: índice de inflação, taxas de juros, retorno sobre investimento, hábitos de compra dos consumidores, e a avaliação do crédito. A análise econômica do mercado avalia seus indicadores, seu tamanho, sua intensidade (poder de compra), e sua projeção de crescimento.

As variáveis políticas e legais também fazem parte da análise do mercado internacional, sendo que uma das primeiras considerações são as barreiras de entradas, na forma de restrições para importação ou limites na propriedade local de operações dos negócios. A análise dessas barreiras muitas vezes resulta na identificação de brechas entre as diversas restrições, ou informações que indicam que as barreiras são muito menos extensas do que o inicialmente previsto.

As forças sócio-culturais envolvem a consideração de fatores como a língua, hábitos de trabalho, costumes, religião e valores. A cultura é uma variável que pode afetar imensamente na forma como as pessoas vivem, e as empresas querem examinar como suas operações se encaixarão em cada cultura, particularmente.

Finalmente, é avaliado o ambiente competitivo e suas forças. Em alguns casos, as empresas não querem entrar em mercados onde a competição é muito forte. No entanto, em muitos casos, as empresas decidem entrar no mercado competitivo porque elas acreditam que os benefícios potenciais valem à pena. Atacando diretamente os competidores, a empresa pode se forçar a tornar-se mais eficiente e efetiva, e então melhorar sua própria competitividade. A empresa pode, por exemplo, tomar parte do *market share* de um competidor forte, colocando-o em posição de defesa.

Baseada no resultado de todas essas análises, e de informações suplementares, a empresa decidirá quais produtos e serviços oferecerá no mercado internacional. A estratégia de marketing que é aplicada nesse processo envolve a aplicação das estratégias do marketing *mix*, também conhecido por quatro Ps.

### Decisões de produto

Modelos, como a matriz de Ansoff<sup>2</sup>, 1997, podem ser também aplicados, apesar de sua aplicação ser mais complexa do que na produzida para o mercado doméstico:

Figura 2. Componentes do vetor de crescimento.

Produto \ Missão	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.

<sup>2</sup> ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*.

Para aplicar a matriz à estratégia internacional de marketing, há algumas mudanças que ocorrem:

- a) O novo mercado é o mercado do país que será explorado;
- b) O novo produto pode ser visto sob dois pontos de vista:
  - a. Um novo produto que é introduzido simultaneamente nos mercados doméstico e internacional;
  - b. Um programa contínuo de desenvolvimento de qualquer produto novo: na primeira fase, o produto é lançado no mercado doméstico; na segunda fase, os mercados internacionais existentes recebem o produto; na terceira fase, o produto é lançado nos mercados internacionais novos.
- c) A empresa pode, também, começar a trabalhar com um mercado completamente novo nesse novo país, ou lançar um produto completamente novo, quando há oportunidades de se minimizar o risco.

As estratégias de produto variam, conforme o produto específico e os consumidores. Alguns produtos podem ser fabricados e vendidos com sucesso em diversos países, com a mesma estratégia. Outros produtos devem ser modificados ou adaptados e vendidos de acordo com uma estratégia especial desenhada.

Diversos fatores demandam que a empresa modifique mais seu produto: economia, cultura, leis locais, e o ciclo de vida do produto.

*Economia.* Há muitos exemplos de como considerações econômicas afetam a decisão de se modificar um produto. Elas são importantes quando o custo de um produto é muito alto, ou muito baixo, para que ele seja atrativo em outro país.

*Cultura.* Em alguns casos, um produto deve ser adaptado para diferentes formas que as pessoas estão acostumadas a utilizá-lo, ou mesmo, a hábitos do dia-a-dia. A cultura influencia no processo decisório baseado em estilo ou em estética. Convivência e conforto são outros fatores culturais que ajudam a explicar a necessidade pela modificação do produto.

*Leis locais.* As leis do país ou região podem requerer modificações de produtos, com o objetivo de obedecer a normas do meio ambiente ou de segurança.

*Ciclo de vida do produto.* Outra razão para se modificar um produto é lidar com o ciclo limitado de vida do produto. Uma das estratégias mais efetivas pode ser a de encurtar o ciclo de vida, oferecendo novos produtos e serviços antes da demanda pelos antigos cair significativamente.

### Adaptação versus padronização

Idealmente, uma empresa preferiria oferecer o mesmo produto, com a mesma política de preço, usando os mesmos métodos de promoção e por meio dos mesmos canais de distribuição, em todos os mercados. A padronização global completa aumentaria muito a lucratividade de um produto e simplificaria a tarefa do gerente de marketing internacional. A extensão, para a qual a padronização é possível, é controversa em marketing. Conforme

Levitt<sup>3</sup>, “A empresa global opera com constante definição, com custo relativamente baixo, como se o mundo inteiro (ou a maior parte dele) fosse uma entidade única; vende as mesmas coisas da mesma forma, em todos os lugares”.

Do outro lado do espectro, pode-se argumentar que adaptabilidade é a chave para o sucesso global. Grande parte do processo decisório do gerente de marketing internacional é concentrada na visão da necessidade, ou falta, de adaptação do produto, preço e comunicação para cada mercado. Essa decisão também depende da forma que a empresa está estendendo sua internacionalização, pois se ela tem uma administração centralizada, sua estrutura não permitirá muitas mudanças em marketing tampouco.

Uma forma prática de se analisar a internacionalização dos produtos é visualizá-los sob a ótica da sensibilidade ambiental do país. (Referência essa feita aos fatores sociais, legais, econômicos, políticos e culturais.) Quanto maior a sensibilidade do ambiente para o produto, maior a necessidade de a empresa compreender a forma como seus produtos vão interagir com essas variáveis.

Uma visão possível desse processo é a matriz desenhada por Ohmae<sup>4</sup>, 1989, (com exemplos de indústrias), demonstrando uma análise bi-dimensional, com as vantagens da padronização do marketing, ou com a necessidade de adaptação ao local:

Figura 3. Marketing padronizado versus marketing adaptado.

<b>Setor 1</b> <b>GLOBAL</b> a) Fabricação de aeronaves b) Computadores c) Ferramentas industriais	<b>Setor 3</b> <b>GLOBAL BLOQUEADO</b> a) Telecomunicações b) Geradores	Alto
<b>Setor 2</b> <b>MULTINACIONAL</b> a) Equipamento médico b) Fibras sintéticas c) Equipamento elétrico	<b>Setor 4</b> <b>NACIONAL/ LOCAL</b> a) Cimento b) Varejo	<b>Vantagens do marketing padronizado</b>  Baixo
Baixo	Alto	

**Necessidade de marketing local**

Fonte: OHMAE, Kenich. *The Borderless World*. Harvard Business Review, May-Jun;67(3):152-61, 1989.

<sup>3</sup> LEVITT, Theodore. *The globalization of markets*.

<sup>4</sup> OHMAE, Kenichi. *The Borderless World*.

- a) O Setor 1 contém empresas que praticam realmente o marketing global, com uma orientação geocêntrica. A adaptação local é inapropriada e as forças de globalização podem ser exploradas para vantagem da empresa.
- b) O Setor 2 contém empresas multinacionais, com uma orientação multilateral. Os produtos requerem somente um baixo nível de adaptação local. O mercado mundial para organizações multinacionais é dividido em regiões ou países com características diferentes.
- c) O Setor 3 contém os negócios que são bloqueados para a visão global, nos quais tanto a necessidade para adaptação local, quanto os fatores de globalização são muito fortes. Esse setor inclui negócios que são dominados por economias de escala e são influenciados por restrições legais ou políticas, criando a necessidade de adaptação para seus produtos.
- d) O Setor 4 contém negócios legitimamente locais. Uma adaptação local forte é necessária para o sucesso e não há argumentos fortes a favor da globalização.

A questão de adaptação ou não do produto é frequentemente considerada em conjunção com o fator promoção. Dessa forma, Keegan<sup>5</sup>, 1999, desenhou quatro estratégias possíveis de produto e comunicação:

Figura 4. Estratégias de padronização e adaptação de produto e comunicação.

	Produto padronizado	Produto adaptado
Comunicação padronizada	Padronização no mundo todo, tanto em produto, quanto em comunicação	Adaptação somente do produto
Comunicação adaptada	Adaptação somente da comunicação	Produto e comunicação adaptados

Fonte: KEEGAN, Warren. *Global Marketing*. Prentice Hall, 1999.

A estratégia de padronização tanto em produto, quanto em comunicação, é óbvia para o exportador ocasional, mas também para algumas empresas internacionais que buscam economia de escala.

A adaptação somente da comunicação é uma estratégia usada quando um produto encontra necessidades diferentes em países diferentes. Nesse caso, o produto é mantido o mesmo, mas a comunicação sugere usos/ propostas diferentes.

A adaptação somente do produto é uma estratégia relevante quando o produto satisfaz a mesma necessidade em diversos mercados, mas as condições de uso variam.

A estratégia de adaptação tanto do produto, quanto da comunicação, é a mais custosa, mas pode ser necessária para a exploração total de um mercado.

<sup>5</sup> KEEGAN, Warren. *Global Marketing*.

## **Estratégias de promoção**

A promoção é o processo de estímulo da demanda para o consumo de produtos e serviços. As empresas promovem seus produtos e serviços por meio da propaganda e da venda pessoal. A mensagem específica, no entanto, será determinada pela natureza do produto.

Como já foi percebido na análise anterior de Keegan, ao promover um produto, uma empresa pode escolher entre utilizar a mesma mensagem no mundo inteiro, ou adaptá-la. Ou mesmo modificar o produto, ou mantê-lo padronizado.

A propaganda é uma forma impessoal de promoção na qual a empresa tenta persuadir os consumidores para um ponto de vista particular. Em muitos casos, as empresas usam a mesma mensagem de propaganda no mundo todo, e visto que muitos produtos contemplam necessidades similares, a empresa pode usar uma mensagem universal e reduzir seus custos com propaganda ao mesmo tempo. No entanto, há momentos em que a propaganda deve ser adaptada para o mercado local. Duas das razões mais comuns são: o produto é utilizado diferentemente nos países analisados; a mensagem da propaganda não tem sentido se traduzida diretamente.

A venda pessoal é uma forma direta de promoção usada para persuadir os consumidores para um ponto de vista particular. Alguns produtos, que demandam maior explicação ou descrição, dependem muito da venda pessoal. As empresas também precisam focar, nesse caso, no recrutamento de vendedoras para os diferentes países onde atua. Em alguns países, esse tipo de trabalho não é valorizado, então as empresas precisam criar títulos gerenciais para dar um ar de maior importância ao cargo. Recrutar talento local é extremamente importante visto que as pessoas têm normalmente mais habilidade para vender para consumidores locais. Se o produto demanda um treinamento especial para o processo de venda, as empresas trazem os vendedores novos para a matriz, para que sejam treinados, e para que criem uma conexão com o ambiente de produção e criação do produto, assim o vendedor retornará motivado para seu país.

Dentro da estratégia de promoção/ comunicação, uma das análises necessárias é a análise de marca. Ela requer uma pesquisa em todos os mercados na qual a marca está planejada para comercialização. Para empresas internacionais, a pesquisa pode evitar falhas resultantes de diferenças culturais ou lingüísticas.

Para as empresas internacionais, há duas decisões de políticas de marca a fazer:

- a) A decisão de se haverá uma política de marca e como ela será protegida;
- b) Deve haver uma marca global ou marcas diferentes para um produto específico?

O argumento mais forte a favor de uma única marca global é a economia de escala que ela produz, tanto em produção quanto em promoção. Mas essa decisão depende de múltiplos fatores legais, culturais, formatos de mídia e considerações gerais do mercado, anteriormente citadas.

## Decisões de preço

O preço de produtos e serviços no mercado internacional é freqüentemente influenciado por fatores presentes no mercado onde a empresa está se instalando. Esses fatores incluem controles governamentais, diversidade de mercado, flutuações monetárias e composição dos preços.

Os controles do governo são resultantes das regulamentações do país, que podem influenciar as políticas de preço. Em alguns países, há preços mínimos e máximos que podem ser cobrados para os consumidores. Preços mínimos podem ajudar a proteger empresas locais de concorrentes internacionais mais eficientes, devido a uma base de preços que pode ajudar a assegurar o lucro de empresas nacionais. Os governos também podem proibir o *dumping*, ou a venda de produtos importados a um preço abaixo do custo, ou do custo do país em questão.

A diversidade de mercado prevê que a demanda dos consumidores têm uma variação muito grande no mercado internacional, e isso resulta em preços diferentes nos produtos da empresa. Em alguns casos, as empresas perceberam que poderiam cobrar mais por seus produtos em mercados estrangeiros, devido à demanda. Outro fator que influencia essa diversidade é a qualidade percebida do produto, que pode ser bem maior em outros países. Por último, as leis relacionadas aos impostos e ao débito podem influenciar no cálculo do preço, devido a taxas de juros, e custos mais altos.

As flutuações monetárias representam um risco para as empresas, quando investem em mercados estrangeiros. A composição dos preços pode também drasticamente subir, caso haja um número grande de intermediários no processo de venda do produto, ou seja, um aumento de custos.

Figura 5. Nove estratégias de preço/ qualidade.

		Preço relativo		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do produto relativa	Alto	1 Estratégia premium	2 Estratégia de alto valor	3 Estratégia de valor supremo
	Médio	4 Estratégia de preço alto	5 Estratégia de preço médio	6 Estratégia de valor médio
	Baixo	7 Estratégia de desconto	8 Estratégia de falsa economia	9 Estratégia de economia

Fonte: KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Seguindo a análise de preço de Kotler<sup>6</sup>, 1998, a aplicação para o contexto internacional seria a seguinte:

- a) Uma empresa deveria adotar a estratégia 3 (pelo menos no curto prazo) em um país, para conseguir penetrar em um mercado muito competitivo, enquanto adota a estratégia 1 em outro país onde tem uma boa reputação e poucos concorrentes diretos.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*.

- b) Uma empresa deveria adotar a estratégia 9 (estratégia de economia) em países menos desenvolvidos, devido ao baixo poder aquisitivo, enquanto vende um produto de melhor qualidade com preço mais alto em um mercado com poder aquisitivo mais alto (estratégias 5 ou 1).
- c) As estratégias 4, 7 ou 8 (preço alto, desconto e falsa economia) deveriam ser evitadas, pois sua adoção envolve a ignorância dos consumidores de que poderiam comprar o mesmo produto, com a mesma qualidade, por um preço mais baixo, ou um produto de maior qualidade, pelo mesmo preço. Vender produtos de falsa economia desvaloriza a marca, e pode desencorajar futuras compras do produto.

### **Estratégias de distribuição e ponto de venda**

A importância da logística internacional pode ser analisada nas diferenças das estratégias de distribuição entre os países. O caminho que os produtos percorrem entre a produção e o consumidor final pode diferir bastante de um país para o outro, e as empresas podem gastar bastante tempo examinando os diferentes sistemas, os critérios para escolha dos distribuidores e canais, e como a distribuição segmentada pode ser empregada.

É difícil padronizar os sistemas de distribuição e usar o mesmo formato em todos os países, porque há muitas diferenças individuais para serem consideradas. Os hábitos de consumo também podem acabar com a possibilidade da distribuição padronizada, pois os pontos de venda podem variar amplamente. A localização onde os consumidores estão acostumados a comprar também influenciará a distribuição.

Escolher o melhor sistema de distribuição não é, portanto, simples, e exige alguns critérios para criar um modelo eficiente. Um deles é conseguir um serviço de qualidade de transportadores. Um fator chave na avaliação do distribuidor é a capacidade financeira do atacadista ou do varejista, porque a multinacional precisa saber se o distribuidor terá capacidade de sobreviver no longo prazo.

Em muitos casos, os distribuidores terão produtos concorrentes ou não terão disponibilidade para adicionar novas linhas de produtos. Se a multinacional quer entrar no sistema de distribuição, a empresa terá que formular um programa de incentivo para convencer o distribuidor a comercializar seus produtos. Algumas das formas que isso pode ser feito são: ajudar a pagar campanhas locais do produto; providenciar incentivos de vendas arrojados; conduzir uma pesquisa de mercado para identificar nichos de mercado e previsões de vendas, para ajudar o distribuidor a decidir quanto estoque ele vai manter; e assegurar que a mercadoria remanescente ou desatualizada pode retornar com devolução total do dinheiro. Ainda dependendo da natureza do mercado e da competição, a multinacional pode conceder distribuição exclusiva geográfica para um vendedor local ou pode organizar que um grupo de vendedores se junte para vender o produto.

## Bibliografia

- ALBAUM, Gerald & PETERSON, Robert A. *Empirical Research in International Marketing: 1976-1982*. Journal of International Business Studies, Vol. 15, No. 1, pp. 161-173, Spring - Summer, 1984.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.
- BRADLEY, F. *International marketing strategy*. Prentice Hall New York, 1995.
- CLARK, Terry. *International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory*. Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, pp. 66-79, Oct., 1990.
- HOLLENSSEN, S. *Global marketing: a market-responsive approach*. www.extenza-eps.com, 1998.
- KEEGAN, Warren. *Global Marketing*. Prentice Hall, 1999.
- KOTABE, Masaaki. & HELSEN, K. *Global Marketing Management*. John Wiley & Sons, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OHMAE, Kenich. *The Borderless World*. Harvard Business Review, May-Jun;67(3):152-61, 1989.
- ONKVISIT, S. *International Marketing: Analysis and Strategy*. Prentice Hall, 1989
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RUGMAN, Alan M. & HODGETTS, Richard M. *International business: a strategic management approach*. 2.ed. Prentice Hall, 2000.
- SUBHASH, Jain. *Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses*. Journal of Marketing, Vol. 53, No. 1, pp. 70-79, Jan., 1989.
- SZYMANSKI, David M. & BHARADWAJ, Sundar G. & VARADARAJAN, Rajan. *Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation*. Journal of Marketing, Vol. 57, No. 4, pp. 1-17, Oct., 1993.
- YOSHINO, M.Y. & RANGAN, U.S. *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*. Long Range Planning, Volume 29, Number 6, pp. 909-910(2), December 1996.