



Mestrado
em Administração e
Negócios

PUCRS

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**

**A INFLUÊNCIA DA ADAPTAÇÃO E DA PADRONIZAÇÃO
DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO SOBRE A
PERFORMANCE DAS EMPRESAS:
UMA META-ANÁLISE**

Dissertação de Mestrado

**Autora: Juliana Engels
Orientador Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei**

ju.engels@terra.com.br

Maio, 2008

Juliana Engels

**A INFLUÊNCIA DA ADAPTAÇÃO E DA PADRONIZAÇÃO
DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO SOBRE A
PERFORMANCE DAS EMPRESAS:
UMA META-ANÁLISE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei

Mai, 2008

Juliana Engels

A INFLUÊNCIA DA ADAPTAÇÃO E DA PADRONIZAÇÃO DO COMPOSTO
MERCADOLÓGICO SOBRE A PERFORMANCE DAS EMPRESAS: UMA META
ANÁLISE

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 10 de junho de 2008, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



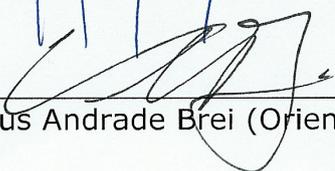
Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil



Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio



Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto



Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei (Orientador)

*Dedico este trabalho aos
meus queridos pais,
que me permitiram a
realização de mais
este sonho*

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de força e inspiração, que me concedeu a vida e todas as maravilhas que fazem parte dela. A Ele, eu agradeço.

A todos os funcionários desta e de outras Universidades, que de alguma forma participaram desta fase de minha vida, especialmente aqueles que receberam dezenas de e-mails com pedidos de busca de artigos. Às queridas meninas da Secretaria – Flavinha, Jana, Paula e Ângela – sempre atenciosas, pacientes, amigas. A todos eles, eu agradeço.

A todos os professores com os quais tive o prazer de conviver, e com os quais adquiri uma grande bagagem de conhecimento. Em especial, aos queridos Professores Marcelo Perin e Cláudio Sampaio, que tanto auxiliaram durante todo este processo, e me deram apoio nos mais diversos momentos. A todos esses competentes profissionais, eu agradeço.

Ao meu orientador Vinícius Brei, que gentilmente me aceitou como sua orientanda num período de transição, dando-me uma oportunidade de vislumbrar oportunidades, me encorajando a enfrentar todos os desafios, superando minha capacidade. A ele, eu agradeço.

Aos excelentes profissionais Celso Augusto de Matos e Jorge Luiz Henrique, pela paciência em atender aos pedidos de ajuda nos momentos críticos. A eles, eu agradeço.

Aos meus colegas que fizeram desta uma excelente jornada. Aos queridos amigos Tiago Amaral, Fernando Santini, Gustavo Costa e Carla Cano, parceiros na produção de artigos e nas noites de festa. Em especial, às minhas grandes amigas Licione Marques e Raquel Bernardon, detentoras de muita força e caráter, e que sempre me mostraram que todas as dificuldades podem ser superadas. A todos, eu agradeço.

Ao meu marido, que Deus que me dê oportunidades suficientes nesta vida para lhe dizer o quanto o amo. A ele, eu agradeço.

À minha família, pela atenção e apoio. Em especial a meu pai e minha mãe, para com os quais eu fico absolutamente sem palavras e cheia de lágrimas. A eles, agradecer é pouco. Então, prefiro me direcionar novamente a Deus, porque é a Ele que devo agradecer pelos meus pais. Deus, obrigada.

RESUMO

Para manterem-se competitivas, muitas empresas vêm buscando novos mercados, mas a internacionalização de suas atividades requer um grande comprometimento. Questões culturais, ambientais e governamentais podem vir a afetar um dos principais objetivos da empresa: sua performance. Uma forma de conseguir bons resultados neste processo é definir muito bem suas estratégias, dentre elas, a do programa de marketing internacional. De tal modo, as empresas podem escolher entre padronizar ou adaptar seu produto, promoção, preço e distribuição. Assim, as hipóteses constantes no presente estudo sugerem a existência de uma influência positiva da padronização ou adaptação dos elementos do composto mercadológico sobre a performance de uma empresa. A fim de testá-las foi adotado o método de meta-análise. Para tanto foram acessados 16 artigos que compuseram a amostra. Com a análise dos dados obteve-se o *effect size*, através do qual se pode avaliar o tamanho ou força do efeito da relação existente entre as variáveis. Os resultados suportaram as hipóteses, destacando-se a relação entre adaptação do produto e performance, com um *effect size* elevado. As demais relações também foram confirmadas, mas o efeito mostrou-se mediano. Portanto, sugere-se a existência de uma influência positiva da adaptação ou padronização do composto mercadológico sobre a performance de uma empresa, cujo efeito é de média intensidade. Quanto às implicações acadêmicas, destacaram-se a importância da intensificação de pesquisas nesta área, especialmente a nível nacional, e a importância do detalhamento e precisão das análises estatísticas apresentadas em artigos. Por fim, a principal implicação gerencial é que estudos como este podem colaborar no processo de tomada de decisão feito pelas empresas, especialmente aquelas que ainda não estão atuando em mercados externos mas que almejam esse objetivo.

ABSTRACT

In order to remain competitive, many companies have been searching for new markets, but the internationalization of their activities requires a great commitment. Cultural, environmental and governmental issues might affect one of their main goals: their performance. One way of achieving good results during this process is defining the strategies properly, including the international marketing program. In this scenario the companies may chose between adapting or standardizing their program, *i.e.*, product, promotion, price and distribution. The hypotheses presented in this paper suggest a positive influence of the adaptation/standardization of the 4 Ps over the firm's performance. With the purpose of testing them a meta-analytic methodology was used. The sample was composed of 16 articles. Through data analysis the effect size - which refers to the size or strength of the relation among the variables - was obtained. The results supported the hypotheses and the relation between product adaptation and performance showed the highest effect. All the other relations were also confirmed showing a medium effect though. Furthermore, the existence of a positive influence of adaptation/standardization of the 4 Ps over performance is suggested, with a medium intensity effect. As academic implications, the importance of new studies in the area became clear especially on national ground, and the importance of detailed and accurate information of analytical statistics presented on the studies have also been highlighted. The main managerial implication is that studies like this may help the decision making process in the companies, especially for those that are still not performing in foreign markets but intend to do so.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – A variedade de estruturas para operação em mercados estrangeiros.....	24
Quadro 2 – Entrada no mercado global: escolha do método de entrada	25
Figura 1 – Alternativas de canais de marketing: produtos de consumo	33
Figura 2 – Opções de canais para mercados globais	34
Quadro 3 – Approach à promoção internacional de profissionais e pesquisadores nas décadas de 50 a 80.....	43
Quadro 4 – Estudos sobre performance e seus resultados.....	54
Figura 3 – Esquema conceitual.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características dos estudos	63
Tabela 2 – Características metodológicas	65
Tabela 3 – Valores p e z dos estudos	66
Tabela 4 – Valores r dos estudos.....	67
Tabela 5 – Valores de <i>effect size</i> encontrados	68
Tabela 6 – Resultados das hipóteses.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
3 OBJETIVOS.....	20
3.1 OBJETIVO GERAL.....	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
4.1 GLOBALIZAÇÃO.....	21
4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	22
4.2.1 Estratégias de Internacionalização.....	23
4.2.2 Composto mercadológico.....	29
4.2.2.1 Produto.....	29
4.2.2.2 Preço.....	30
4.2.2.3 Canais de marketing.....	32
4.2.2.4 Comunicação integrada de marketing.....	35
4.3 ADAPTAÇÃO <i>VERSUS</i> PADRONIZAÇÃO.....	37
4.3.1 Estudos sobre padronização e adaptação.....	41
4.4 PERFORMANCE.....	49
4.4.1 Estudos sobre performance.....	50
4.5 ESQUEMA CONCEITUAL E HIPÓTESES.....	54
5 METODOLOGIA.....	57
5.1 CRITÉRIOS DE PESQUISA.....	58
5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	59

5.3 ANÁLISE DOS DADOS	59
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
6.1 ANÁLISE DESCRITIVA	62
6.2 ANÁLISE QUANTITATIVA	65
6.3 ANÁLISE QUALITATIVA	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
7.1 CONCLUSÕES	73
7.2 LIMITAÇÕES À PRESENTE PESQUISA	78
7.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	79
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – Quadro de estudos sobre adaptação versus padronização.....	91
APÊNDICE B – Quadro de estudos sobre performance	98
ÂPENDICE C – Relação dos estudos selecionados para a meta-análise	104

1 INTRODUÇÃO

A abertura das economias mundiais levou muitas empresas a adentrarem em um novo contexto competitivo, onde se busca um crescimento cada vez maior, seguido por metas de grande lucratividade, e no qual as empresas enfrentam diversas mudanças. O aumento da integração dos produtos nos mercados mundiais tornou a diversificação global mais viável e, hoje, as corporações podem diversificar-se internacionalmente a custos mais baixos do que investidores individuais, e deste modo, estes investidores têm à sua disposição um *portfolio* mais diversificado via empresas (DENIS; DENIS; YOST, 2002).

A importância do comércio mundial no crescimento econômico de muitos países atingiu elevadas proporções, e considerando-se a atual situação de um mercado globalizado, a saída para muitas empresas enfrentarem as conseqüências advindas desse processo encontra-se na internacionalização de suas atividades. Diante da competição mundial, as empresas têm buscado novos mercados, não apenas em solo nacional, mas também no estrangeiro, uma vez que vantagens competitivas devem ser alcançadas e mantidas. Ao entrar em um novo mercado internacional, a ampliação da empresa concretiza-se com um dos seguintes métodos: exportação, participação em acordos de licenciamento, formação de alianças estratégicas, realização de aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias integrais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Mas optar pela internacionalização das atividades requer um grande comprometimento por parte da empresa, pois, segundo Fayerweather (1981), apesar de abrirem-se as portas para novos negócios, outros aspectos, como as diferenças econômicas e culturais entre países e os aspectos de interesses nacionais de cada uma das partes, que são influenciados pelos governos, podem influenciar negativamente o processo. Tais influências, por sua vez, podem vir a afetar um dos principais objetivos almejados pelas empresas – sua

performance. Para evitar riscos, cabe às mesmas, inicialmente, analisarem as condições ambientais do novo mercado no qual buscam inserirem-se, avaliando pontos fortes e fracos de modo a manterem sua vantagem competitiva, corrigindo possíveis falhas e empregando efetivamente suas capacidades no ambiente operacional. Considerando que as multinacionais deparam-se com diversos ambientes, elas podem mudar e adaptar-se ao ambiente no qual estão adentrando-se.

Diante de tal cenário, destacam Keegan e Green (2000) que a empresa que não conseguir superar eventuais obstáculos e abraçar a globalização correrá o risco de perderem seus negócios para outras empresas com custos menores, com mais experiência e com produtos melhores, o que essencialmente comprometerá sua performance. Sejam quais forem os ambientes enfrentados e os fatores influenciadores, para que as empresas atinjam seus objetivos com sucesso é essencial que as mesmas desenvolvam um *mix* de marketing estratégico, combinando adequadamente os quatro elementos – produto, preço, distribuição e comunicação. Neste sentido, há duas correntes acerca do tipo de estratégia a ser adotada. Há autores que defendem a adoção de uma estratégia padronizada com relação ao composto de marketing (KOTABE; HELSEN, 2000; LEVITT, 1983; JAIN, 1989; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005), enquanto de outro lado, há quem defenda que tal padronização pode ser problemática, sendo que o ideal seria adaptar as estratégias a cada mercado, observando-se consumidores, competidores, canais de distribuição, cultura, legislação, fornecedores, aspectos sociais, dentre outros (MOTTA, 2004; JAIN, 2007; ANG; MASSINGHAM, 2007; ZOU; ANDRUS; NORVELL, 1997).

Tais questões vêm atingindo os mais diversos níveis empresariais, incitando pesquisadores a analisarem como as organizações estão sendo afetadas. Resta saber quais decisões efetivamente vêm a afetar a performance de uma empresa, ou seja, qual das estratégias de marketing melhor se aplica na entrada em um novo mercado estrangeiro – padronização ou adaptação do seu *mix* de marketing. A influência que a aplicação dessas estratégias sobre o composto mercadológico exerce sobre a performance compreende o tema central deste estudo.

Esta pesquisa apresenta a seguinte estrutura. No primeiro capítulo é proporcionada uma introdução relativa ao tema em questão, seguida pelo segundo capítulo, no qual consta uma explanação acerca da delimitação do tema e da definição do problema de pesquisa a ser enfrentado e respondido. O terceiro capítulo abrange os objetivos do presente estudo, tanto o geral quanto os específicos. O quarto capítulo contém o estudo teórico que serve de base à presente pesquisa, o qual é retomado a cada uma de suas fases. O quinto capítulo contém uma

descrição acerca do método utilizado neste estudo. O sexto capítulo refere-se às análises dos resultados encontrados. O sétimo capítulo traz as conclusões sobre a presente pesquisa, bem como suas limitações e indicações para pesquisas futuras. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas e os Apêndices.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante de um contexto mundial globalizado, as organizações passam por um processo de internacionalização de seus negócios, sendo induzidas pela constante busca de competitividade com o intuito de obterem uma melhor inserção no mercado (ORLANDO *et al.*, 2005). Acrescentam Gilroy e Lukas (2006) que a decisão de uma organização no sentido de aventurar-se em mercados internacionais tornou-se crucial para as empresas multinacionais. Mas, conforme aponta Kogut (1989), o que se torna diferente quando passamos de um mercado doméstico para um contexto internacional?

A definição acerca de um novo mercado estrangeiro envolve, num estágio inicial, a decisão sobre qual o melhor método de entrada a ser utilizado. Tais métodos compreendem as exportações, os licenciamentos e os métodos de propriedade parcial – *joint-ventures*¹ – ou total – aquisições e *greenfield*². Dentre esses métodos destacam-se as exportações, que têm recebido grande atenção por parte dos pesquisadores, especialmente quanto à sua relação com a performance da empresa (LEE; GRIFFITH, 2004; CAVUSGIL; ZOU, 1994; CONANT; WHITE, 1999; SHOHAM, 1999; JULIAN, 2003; DOW, 2006; OKAZAKI; TAYLOR; ZOU, 2006).

Decidido o método de entrada, as empresas passam a tomar deliberações acerca de seu composto mercadológico, o qual será implementado naquele novo mercado. Diante deste cenário, muitas vezes os produtos que entram pela primeira vez num determinado país acabam sendo "domesticados" (KEEGAN; GREEN, 2000; VIGNALI, 2001), atendendo às peculiaridades daquele país, pois é pouco provável que uma única estratégia seja capaz de atender a todos, especialmente tendo em vista a heterogeneidade existente nos diversos

¹ Acordo de parceria de produção entre empresas.

² Situação em que a empresa inicia um novo negócio.

mercados, notadamente nos internacionais. Segundo Keegan e Green (2000), o produto define o negócio da empresa, onde os outros compostos deverão ajustar-se ao produto. Neste caso, as empresas podem adotar três práticas diversas. Na primeira, a empresa pode optar por ajustar o seu produto a um determinado mercado. Na segunda, a empresa poderá oferecer um único produto padrão a diversos países. E na terceira, a empresa irá adotar um meio-termo. Neste sentido, diversos estudos apresentam resultados relativos à adaptação do produto de diversas empresas a mercados distintos (CANDIA, 2003; SCHNEIDER, 2002; ROTH; ALBERICI, 2005; BELLO; GOMES, 2002).

O preço, por sua vez, deve ser coerente aos demais elementos do composto e deve ir ao encontro dos objetivos da empresa; contudo, é o elemento mais difícil de ser controlado nos mercados internacionais, e nem sempre as empresas possuem o controle total sobre o preço de seus produtos (JOHANSSON; NONAKA, 2001). Neste contexto, alguns estudos apresentam as peculiaridades que cercam a definição de preço (BARBOSA; SIQUEIRA, 2003; BELLO; GOMES, 2002; SILVA, 2004; SOUZA; ROCHA, 2001; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

Com relação à distribuição, o gerenciamento de seus canais também se tornou globalizado devido à rápida capacidade de comunicação, à diminuição das barreiras comerciais e ao estabelecimento de blocos comerciais mundiais. Aqui, os profissionais de marketing, ao distribuírem seus produtos, devem estar atentos às forças e às limitações da infra-estrutura do país (CHURCHILL; PETER, 2000). Alguns estudos apontam determinados aspectos que envolvem o processo de distribuição, e que devem ser considerados a fim de obter-se sucesso, como a escolha dos canais mais apropriados, a necessidade em estabelecer uma distribuição própria ou terceirizada e a amplitude do novo mercado (MEDEIROS; GUEIROS; ARAÚJO, 2001; ROTH; ALBERICI, 2005; SCHNEIDER, 2002; RAMOS; MAYA; BORNIA, 2005).

Por fim, quanto à comunicação, algumas peculiaridades cercam sua utilização, tais como: maior necessidade de adaptação aos mercados internacionais (SILVA, 2004), conhecimento do idioma local (DUFFY, 2002), meios mais apropriados (BELLO; GOMES, 2002; ROTH; ALBERICI, 2005), restrições aos meios de anúncios (PRIDE; FERREL, 2001; KOTABE; HELSEN, 2000), dentre outras. Considerando essa questão, cabe à empresa adotar uma posição frente ao seu composto mercadológico, que poderá ser de padronização – aplicação de uma mesma estratégia a todos os mercados (ÖZSOMER; SIMONIN, 2004; LEVITT, 1983, 1986; ROTH, 1995; ZOU; CAVUSGIL, 2002; SAMIEE; ROTH, 1992; JAIN, 1989) ou de adaptação - aplicação de estratégias específicas a cada mercado

(JOHNSON; ARUNTHANES, 1995; KEEGAN, 1969; SHOHAM, 1999; CAVUSGIL; ZOU, 1994; AGRAWAL, 1995).

Assim sendo, a tomada de decisão frente à composição do composto mercadológico torna-se crítica, especialmente tendo em vista que os resultados advindos de tal arranjo podem afetar a performance da empresa. Neste sentido, diversos autores têm levantado a necessidade de pesquisas que relacionem a questão da padronização e adaptação e da performance (JULIAN; O'CASS, 2004; SHOHAM, 2002; CALANTONE *et al.*, 2004; FLORIN; OGBUEHI, 2004; DOW, 2006), especialmente tendo em vista que ainda não há consenso sobre a relação entre padronização e adaptação e performance. Ainda, destaca Shoham (2002) que, apesar do debate acerca das estratégias terem grande influência sobre a performance, poucas pesquisas empíricas foram realizadas, especialmente até a década de 90. Prossegue o autor referindo-se à falta de pesquisas específicas que tratem da relação entre os elementos do composto mercadológico e a performance. Ademais, destaca Julian (2003) que os métodos de coleta de dados têm variado entre discussões não-estruturadas a *surveys* estruturadas e entrevistas em profundidade, envolvendo processos de apreciação que vão desde a simples análise de frequência até técnicas multivariadas. Como decorrência, resultados contraditórios e por vezes confusos têm emergido da literatura, e tal discrepância clama pelo desenvolvimento de métodos e teorias mais concisas.

A título de ilustração, Samiee e Roth (1992) concluíram em seu estudo que não há uma relação entre a padronização do marketing global e a performance de uma empresa, ao contrário de Cavusgil e Zou (1994), os quais encontraram uma relação positiva entre a adaptação do produto e a performance da empresa. Em especial Zou e Cavusgil (2002) defendem que a falta de suporte empírico quanto aos efeitos das estratégias de marketing global sobre a performance representam um grande *gap* na literatura. Assim sendo, os profissionais responsáveis pelas decisões de marketing global precisam compreender sob quais circunstâncias cada uma das estratégias mostra-se mais adequada, e em quais conjunturas tais estratégias levam a uma performance positiva (CALANTONE *et al.*, 2004).

Logo, estudos acerca da relação entre as estratégias de adaptação, padronização e performance mostram-se de grande interesse tanto por parte dos profissionais quanto dos estudiosos, e deste modo, a presente pesquisa almeja ajudar no entendimento de como as empresas adquirem experiência internacional, e como esta é utilizada para obterem-se vantagens competitivas ao longo do tempo. Detendo este conhecimento, outras empresas podem preparar-se para concorrer com maior eficácia, visto que elas podem estabelecer com maior antecedência as estratégias de marketing que serão mais adequadas aos seus interesses e

objetivos, à manutenção da competitividade, à proximidade de seu mercado, seu público, seu cliente e, principalmente, ao alcance de seus objetivos.

Desta forma, observando-se como os elementos que compõem o *mix* de marketing podem alterar-se, modificar-se e adaptar-se no processo de entrada de uma empresa em um novo país, e ressaltando sua relação com a performance da mesma, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **qual a influência existente entre as estratégias de adaptação e padronização do composto mercadológico sobre a performance de uma empresa diante de um contexto internacional?**

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo tem como objetivo geral analisar resultados empíricos acerca do papel das estratégias de padronização e adaptação do composto mercadológico frente à performance de uma empresa, diante de um contexto internacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este estudo possui os seguintes objetivos específicos:

- a) apresentar as estratégias de padronização e adaptação no contexto internacional;
- b) caracterizar a questão da performance na literatura;
- c) analisar estudos empíricos que relacionem adaptação, padronização e performance;
- d) avaliar qual o efeito da estratégia de adaptação sobre a performance de uma empresa através de uma meta-análise;
- e) avaliar qual o efeito da estratégia de padronização sobre a performance de uma empresa através de uma meta-análise.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando o exposto, a seguir será feita uma explanação teórica que serve de sustento ao presente estudo.

4.1 GLOBALIZAÇÃO

Diante da globalização as empresas sofrem com um maior impacto da concorrência global e com a convergência dos mercados mundiais, até mesmo aquelas empresas que atuam apenas em um mercado doméstico. Empresas incapazes de responder aos novos desafios e oportunidades apresentadas pela globalização acabarão sendo absorvidas por outras empresas ou talvez simplesmente desapareçam.

De acordo com Kotabe e Helsen, (2000, p. 27), “o termo *global* resume a pressão competitiva e as oportunidades de expansão de mercado em todo o mundo.” Tal força atinge não apenas os mercados nacionais ou regionais, mas igualmente os internacionais, sendo que muitos eventos tanto políticos quanto econômicos têm influenciado a natureza desta competição. Segundo os autores, consumidores de qualquer parte do mundo que possuam uma renda per capita igual ou superior a US\$ 10.000 detêm um poder de compra considerável, desfrutando de semelhantes níveis educacionais e culturais, estilos de vida e acesso à informação. Tal convergência de fatores aliada às necessidades deste público cria grandes oportunidades de negócios àquelas organizações dispostas a correr riscos e aventurarem-se em mercados estrangeiros. Essa tendência de expansão tanto regional quanto mundial das empresas demonstra suas intenções de avanço, as quais são movidas pela disputa de mercados cada vez mais integrados. A diversificação dos investimentos tem permitido a adaptação das grandes empresas ao ritmo de negócios característicos da globalização, aprofundando vínculos com o mercado estrangeiro (CANDIA, 2003). Ou seja, diante de um mundo organizacional internacionalizado e globalizado, representado por um mercado sem

fronteiras no qual muitas empresas têm buscado novos negócios, cada vez mais as empresas optam pela atuação em mercados estrangeiros, ou seja, pelo processo de internacionalização (SOUZA; ROCHA, 2001; ROTH; ALBERICI, 2005; CANDIA, 2003).

4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Diante do cenário anteriormente descrito, diversas empresas reconhecem a importância do exercício de atividades comerciais fora de seu país de origem, com atuação em terras estrangeiras. Segundo Medeiros, Gueiros e Araújo (2001) o processo de internacionalização impõe novos desafios à empresa, sejam eles de natureza estratégica ou operacional. A liberalização para entrada em novos mercados, bem como a diminuição de restrições quanto à propriedade, aumentaram o acesso de investidores a mercados locais, e com isso, aumentou também a possibilidade de adquirir-se bens nesses novos mercados (GILROY; LUKAS, 2006).

No contexto brasileiro, travaram-se diversas discussões a respeito da questão da internacionalização, mas os argumentos favoráveis a tais mudanças concentravam-se, de um lado, em razão dos investimentos diretos, os quais possibilitariam uma fonte de financiamento de longo prazo quanto aos desequilíbrios existentes no balanço de pagamentos. De outro, as empresas estrangeiras teriam um comportamento comercial diverso do das empresas nacionais, o que seria favorável à balança comercial brasileira. O desempenho comercial diferenciado foi justificado pelos seguintes fatores: as empresas estrangeiras eram dotadas de acesso a mercados e canais de distribuição por meio de suas filiais externas; a produtividade, o tamanho e a tecnologia eram considerados vantagens daquelas empresas sobre as nacionais; e por fim, havia uma concentração das organizações estrangeiras em setores tecnologicamente avançados e com graus significativos de inserção comercial (NEGRI *in* LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, *organizadores*, 2003). A autora destaca, ainda, algumas vantagens de propriedade das empresas multinacionais, como os ganhos de escala provenientes de operações em vários países, o fácil acesso a diversos mercados e o acesso privilegiado a novas tecnologias

Existem diversos fatores que influenciam o processo de internacionalização das empresas. Dentre eles, existem os macroeconômicos, como condições dos fatores de produção, condições da demanda, rede de empresas relacionadas e de suporte, e estratégia, estrutura e competitividade; os tecnológicos, ou seja, uma constante atualização das tecnologias aplicadas pela empresa; e os de cultura/liderança empresarial (BELLO; GOMES,

2002). Mas as empresas enfrentam também diversas barreiras (tarifas, restrições legais, o nível de concentração industrial, licenças, padrões técnicos, recursos humanos, recursos financeiros, etc), e desta forma, é imprescindível que a organização escolha o melhor método de entrada em um país estrangeiro, a fim de minimizar esses empecilhos (CHENG, 2006). Esses métodos variam desde as exportações, passando pelos licenciamentos, e chegando aos métodos de propriedade parcial – *joint-ventures* – ou total – aquisições e *greenfield*. A escolha entre aquisição ou *greenfield* depende da capacidade de concorrência do investidor (HENNART; PARK, 1993), bem como das barreiras por ele enfrentadas no momento de entrar no novo mercado (CHEN; ZENG, 2004). Quanto maior for a intensidade tecnológica relativa no país estrangeiro, mais propensa está a empresa a utilizar o método de aquisição. De antemão, quanto maior for a intensidade tecnológica no país de origem, maior será a probabilidade de a empresa optar pelo método de *greenfield* (ANAND; DELIOS, 2002). Assim, a próxima seção apresenta as diversas formas de entrada em um mercado estrangeiro, salientando-se suas particularidades.

4.2.1 Estratégias de Internacionalização

De acordo com Peng (2008, p. 178):

“o primeiro passo nas considerações sobre os métodos de entrada é extremamente crítico. Uma decisão estratégica deve ser tomada, com relação a fazer (ou não) investimentos diretos externos e tornar-se uma empresa multinacional, por meio da escolha de métodos com participação no capital (...) Durante o segundo passo, estrategistas consideram as variáveis dentro de cada um dos métodos, com ou sem participação no capital.”

Os métodos de entrada em um novo país variam de acordo com três aspectos principais. O primeiro deles relaciona-se aos custos como comprometimento de recursos. O segundo, ao controle como nível de propriedade. E o terceiro, relaciona-se ao nível de recursos comprometidos e a complexidade do ambiente que se está entrando (CHEN; MUJTABA, 2007).

A expansão de uma empresa para mercados estrangeiros exige que duas decisões essenciais sejam tomadas. A primeira refere-se à escolha que a empresa deve fazer entre os métodos de entrada como exportação e licenciamento, não havendo equidade, ou outros

métodos em que as organizações estrangeiras serão de propriedade total ou parcial da empresa investidora, havendo a equidade. Em se escolhendo um método com base na equidade, cabe à empresa decidir se irá adquirir um negócio já existente ou iniciar uma nova planta (HARZING, 2002).

Os autores Etzel, Walker e Stanton (2001) apresentam diversos métodos de operação em mercados estrangeiros, conforme Quadro a seguir.

Exportando diretamente ou por meio de intermediários de importação - exportação estrangeiros	Filiais de vendas da companhia	Produtores estrangeiros licenciados	Contrato de manufatura por produtores	<i>Joint ventures</i> e alianças estratégicas	Subsidiárias de propriedade total	Corporações multinacionais
Baixo envolvimento no exterior					Alto envolvimento no exterior	

Quadro 1 – A variedade de estruturas para operação em mercados estrangeiros

Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 548)

Deste modo, segue-se uma explanação sobre cada uma destas estratégias. Inicialmente, na **exportação** encontra-se a forma mais simples de internacionalização, ou seja, a venda de bens em mercados estrangeiros. Tal forma pode abranger as figuras dos mercadores e dos agentes intermediários. Os primeiros referem-se àqueles intermediários que atuam no país do fabricante, comprando bens e exportando-os, e os segundos, estão localizados no país de fabricação ou no de destino, negociando as vendas e alguns serviços adicionais. A exportação representa um método de baixo risco, porém, possibilita pouco controle sobre as mudanças no mercado, e conseqüentemente, os lucros advindos deste modelo são limitados (GILROY; LUKAS, 2006). Assim, se a decisão da empresa for a de exportar, o próximo passo será optar entre as exportações diretas ou as indiretas (PENG, 2008). Portanto, quanto à sua forma de operação, as exportações podem ser diretas – situação em que a venda ocorre diretamente ao consumidor externo, isto é, o fabricante ou produtor fatura seu produto em nome no importador no exterior; ou indiretas – que ocorrem mediante

intervenção de empresas³ (REBONO *in* SEGRE, *organizador*, 2006). A autora apresenta, ainda, algumas vantagens das exportações diretas, como a eliminação de intermediários, a elevação das margens de lucro do exportador e a redução da evasão de divisas. Contudo, as empresas podem não ter os recursos necessários para aproveitar oportunidades internacionais, ou pode não haver a necessária familiaridade com a forma de transformação de tais oportunidades em vendas e lucros. Ainda, os custos com o transporte podem ser proibitivos, e tais situações representam desvantagens deste tipo de exportação (PENG, 2008). Acrescenta o autor que, quanto às exportações indiretas, essas também usufruem de economias de escala na produção doméstica e são relativamente livres de preocupações, mas acabam trazendo ao processo terceiros intermediários, que podem ter objetivos distintos da exportadora. As exportações não necessitam de grandes gastos com estabelecimentos de operações nos países anfitriões, contudo, é interessante que se estabeleçam alguns veículos de marketing e de distribuição dos produtos, e que se desenvolvam acordos contratuais entre exportadores e anfitriões (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Em linhas gerais, as exportações diferenciam-se dos demais métodos por suas características básicas, apresentadas no Quadro a seguir.

Tipo de Entrada	Características
Exportação	custo alto, pouco controle
Licenciamento	custo baixo, pequeno risco, pouco controle, baixos retornos
Alianças estratégicas	custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração (por exemplo: duas culturas corporativas)
Aquisição	acesso rápido ao novo mercado, custo alto, negociações complexas, problemas de fusão com operações locais
Nova subsidiária integral	complexa, geralmente dispendiosa, demorada, de alto risco, controle máximo, retornos potenciais acima da média

Quadro 2 – Entrada no mercado global: escolha do método de entrada

Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON (2008)

Seguindo a linha de raciocínio exposta por Etzel, Walker e Stanton (2001), têm-se as **filiais** de vendas da companhia, que se localizam em mercados estrangeiros e são operadas pela própria empresa. Após tem-se a contratação, a qual envolve o **licenciamento**, a **franquia**

³ Essas empresas podem ser: a empresa comercial exclusivamente exportadora, a empresa comercial de atividade mista – a qual opera tanto no mercado interno quanto na importação/exportação, as cooperativas ou consórcios de fabricantes ou exportadores, a indústria cuja atividade exportadora seja desenvolvida com produtos fabricados por terceiros, ou as *trading companies* (empresa que compra as mercadorias num determinado mercado com o fim de revendê-las em outro) (REBONO *in* SEGRE, 2006).

e o contrato por **manufatura**. O primeiro refere-se à concessão dos direitos de utilização do processo de produção, patentes e marcas por outro fabricante, mediante o pagamento de *royalties*⁴. Logo, têm-se a figura da empresa nacional como licenciadora e a figura da empresa estrangeira como licenciada. Assim sendo, uma empresa com tecnologia avançada, *know-how* ou uma forte imagem de sua marca aproveita o licenciamento para aumentar sua rentabilidade com um pequeno investimento inicial, permitindo ao licenciador driblar barreiras à importação e obter acesso a mercados totalmente fechados. Porém, vale lembrar que esta é uma forma de participação muito limitada, e o acordo pode não durar muito tendo em vista a possibilidade de a licenciada adquirir e usufruir do *know-how* desenvolvido em benefício próprio, ou ainda, da licenciada não empenhar-se nas vendas daquele produto (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; BARROS; SOUZA; STEUER, *in* BARROS, *organizador*, 2003).

Já com a franquia o franquiador dá ao franquiado o direito de utilização dos conceitos que envolvem aquele negócio, bem como da marca registrada do produto/serviço, recebendo em troca o pagamento de *royalties*. As franquias trazem como benefício um investimento mínimo por parte do franquiador, com possibilidades limitadas de riscos políticos. Contudo, há uma grande falta de controle sobre as operações realizadas pelo franquiado, e problemas culturais também podem vir a afetar o negócio (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; BARROS; SOUZA; STEUER, *in* BARROS, *organizador*, 2003; CARTWRIGHT; COOPER, 1993).

O contrato de manufatura, por sua vez, ocorre quando a empresa contrata um fabricante local para produzir partes do produto, ou mesmo sua totalidade, ficando as responsabilidades a cargo da empresa internacional. Com isso, há uma ótima redução de custos, mínima exposição a riscos políticos e econômicos, e grande acesso aos mercados; porém, a empresa pode acabar preparando um novo concorrente (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; BARROS; SOUZA; STEUER, *in* BARROS, 2003).

Então se têm as estratégias de **investimento direto estrangeiro (IDE)**, consideradas quando há um investimento em instalações de produção e distribuição fora dos países de origem. Tal investimento admite diversas formas. A primeira refere-se à *joint venture* – acordo de parceria de produção entre empresa doméstica e empresa estrangeira, onde se compartilham capital e outros recursos. Logo, os sócios compartilham a posse, dividem riscos

⁴ Pagamento de direitos de exploração de marca ou processo produtivo (MIGLIAVACA, 1999).

e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor. Neste caso, há um grande potencial de retorno envolvido, além de um maior controle sobre as operações. Contudo, este controle não é pleno. Ademais, altos custos são despendidos com relação ao controle e coordenação das atividades, e estando-se diante de um forte sócio, este pode vir a tornar-se um forte concorrente. Consideram-se ainda neste contexto as situações em que há a **aliança estratégica**, representada por um acordo formal de longo prazo entre empresas com o fim de aliar suas capacidades e recursos, com fins globais, porém, sem a existência de uma parceria formal (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; BARROS; SOUZA; STEUER, *in* BARROS, 2003).

Também existem as **subsidiárias de propriedade total**, onde a produção e a montagem são realizadas em solo estrangeiro. Neste caso, a empresa começa um novo negócio (**greenfield**) ou adquire um já existente (**aquisição**), havendo a figura do controle acionário, com comprometimento de capital e trabalho gerencial. O método *greenfield* apresenta alguns pontos positivos, como maior flexibilidade quanto a recursos humanos, suprimentos, logística, possível pacote de benefícios oferecidos pelo governo, dentre outros. Contudo, tal operação também pode ser cara, exigindo muito tempo, capital e esforço. Já as aquisições trazem consigo grandes probabilidades de conflitos internos, ocorridos entre adquirente e adquirida. As subsidiárias são totalmente controladas pela matriz, e todo o lucro pertence à própria empresa, havendo um forte comprometimento com o mercado local. Contudo, tais procedimentos envolvem altos custos, riscos políticos e econômicos, e eventuais prejuízos serão absorvidos pela empresa original (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; BARROS; SOUZA; STEUER, *in* BARROS, *organizador*, 2003).

As corporações **multinacionais**, por sua vez, utilizam-se da exportação tradicional com base em suas unidades domésticas, mas também fabricam produtos em vários outros países com fins de venda local e exportação para o restante do mundo, incluindo seus próprios países-bases. Aqui se aplicam igualmente as situações de *greenfield* e aquisição, com o maior nível de controle por parte da organização original (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; BARROS; SOUZA; STEUER, *in* BARROS, 2003).

Particularmente com relação ao IDE, sua adoção como estratégia enfrenta duas correntes que se posicionam de forma antagônica. Aqueles que criticam dizem que tal método resulta em uma sobrecarga para a produção doméstica, com estagnação e declínio da demanda. Ainda, as firmas estrangeiras normalmente obtêm vantagens “injustas” ao concorrer

com a produção doméstica, devido aos subsídios recebidos. Por fim, críticas são feitas quanto à perda de controle econômico dentro daquele mercado. Por outro lado, os argumentos favoráveis ao investimento direto baseiam-se na premissa de que tal estratégia melhora as condições de competitividade, traz empregos e aumenta o bem-estar da nação. No quesito competitividade, o que ocorre é que as empresas que compartilham um determinado mercado acabam tendo de reduzir custos e melhorar a qualidade e a eficiência, e tal situação leva à diminuição dos preços e melhores produtos e serviços são oferecidos (WILLIAMS, 1997).

O IDE oferece às empresas um maior grau de controle sobre seus negócios externos, e os lucros oriundos das atividades são normalmente mais polpidos do que aqueles gerados pela exportação. Contudo, tal método envolve grandes riscos e demanda uma gerência muito mais complexa do que a exportação (CHUNG; ENDERWICK, 2001). Em seu estudo os autores concluíram que empresas que já possuem experiência com representantes nos países estrangeiros tendem a entrar em um novo mercado internacional através do IDE, ao contrário das que não possuem tal experiência, utilizando-se da exportação. Ainda, empresas cujos produtos requerem um alto grau de serviços antes e depois da venda do produto, tendem a entrar no mercado estrangeiro via IDE, ao contrário daquelas cujo grau de serviços é baixo, que se utilizam da exportação.

A título ilustrativo, em termos práticos, o comércio externo brasileiro no ano de 2007 expandiu-se novamente, revigorando os setores produtivos nacionais e os voltados ao exterior, tendo alcançado um valor recorde – US\$ 281,2 bilhões. Dentro deste valor, US\$ 160,6 bilhões ficaram a cargo das exportações, sendo que os bens manufaturados atingiram posição de destaque tendo sido responsáveis por mais da metade da pauta total, ou seja, 52,3%. Já as importações foram responsáveis por movimentarem US\$ 120,6 bilhões, tendo se destacado a compra de matérias-primas e intermediários, cuja pauta foi de 49,3%. Esses valores refletiram mais uma vez como resultado da abertura da economia e maior inserção do país no comércio mundial (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2008).

No que diz respeito ao IDE, em janeiro de 2008 o Brasil assumiu a segunda posição no ranking dos países em que o investimento estrangeiro mais cresceu em 2007. Até novembro passado os dados demonstravam um acúmulo de US\$ 33,37 bilhões, sendo que o país perdia apenas para a Holanda (BBC BRASIL, 2008). Porém, as projeções de investimento estrangeiro no Brasil, de acordo com o Banco Central, voltaram a cair no mês de fevereiro, caindo de US\$ 29,5 bilhões para US\$ 29 bilhões (AGÊNCIA NACIONAL, 2008).

Mas seja qual for a forma de entrada em um novo mercado, caberá às empresas decidirem sobre quais alterações serão ou não feitas em suas estratégias, dentre elas, a de marketing, a qual compreende o composto mercadológico a seguir analisado.

4.2.2 Composto mercadológico

Falhas na escolha e tomada de decisão que envolve a entrada em um novo país podem trazer resultados indesejados e negativos. Erros na identificação de indicadores econômicos correlacionados ao produto a ser colocado no mercado pela empresa podem ser desastrosos. A ignorância ou não-aceitação dos costumes comerciais locais que poderiam facilitar a transação podem até mesmo vir a impedir que a empresa alcance o sucesso naquele mercado. E ainda, deixar de lado questões relativas a religião, língua e cultura também podem representar problemas, especialmente no que tange ao desperdício de fundos voltados à promoção (OJAH; HAN, 1997). Deste modo, com o desenvolvimento de um *mix* de marketing adequado as empresas podem satisfazer as necessidades de seu mercado-alvo e atingir seus objetivos organizacionais, elevando sua performance. A seguir serão trazidas nuances acerca de cada um desses elementos do composto mercadológicos, analisados à luz da literatura bem como de estudos empíricos.

4.2.2.1 Produto

Um produto corresponde a um conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade ou simbólicos, o qual traz ao seu adquirente ou usuário satisfação e benefícios (KEEGAN; GREEN, 2000). De modo geral, os produtos dividem-se em dois grupos básicos. O primeiro constitui-se pelos produtos de consumo, destinados a consumidores pessoais; já o segundo, é compreendido pelos produtos empresariais. Neste caso, os produtos podem ser utilizados na produção de outros produtos, serem direcionados à revenda, ou ainda, serem utilizados para o fornecimento de serviços dentro de uma organização (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Diante da necessidade e possibilidade de ampliação, pode ocorrer a chamada **expansão do *mix* de produto**, a qual se concretiza com o aumento da profundidade dentro de uma determinada linha de produtos, ou pelo aumento do número de linhas oferecidas pela

empresa. Outra opção que pode ser adotada pela empresa é a **alteração de um produto existente**, com o seu melhoramento, o que pode trazer para a empresa mais lucro e menos risco do que o lançamento de um produto completamente novo. Mas outras mudanças também podem ocorrer, tal como a **contração do mix de produto**. Nesta situação, a empresa busca eliminar uma linha de produtos, ou diminuir o sortimento dentro de determinada linha. Por fim, a empresa ainda pode utilizar-se da **trading up** e **trading down**. No primeiro caso, será acrescentado um produto mais caro a uma determinada linha, a fim de aumentar o leque de consumidores. Já no segundo, será acrescentado um produto de menor preço a uma determinada linha, com o mesmo objetivo de ampliar sua clientela (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KOTLER; KELLER, 2006).

Considerando-se o *mix* de produto como “... o conjunto de todos os produtos oferecidos para venda por uma companhia” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 224), pode-se imaginar que este *mix* não é algo definitivo, mas sim, que pode alterar-se com o tempo tendo em vista as necessidades observadas pela empresa. Com o passar do tempo, há uma tendência de a empresa vir a realizar alterações no seu produto, tendo em vista mudanças no comportamento do consumidor, nas suas necessidades e demandas.

No caso das empresas que tendem a expandir seus negócios, deve-se fazer uma importante análise: saber se o produto possui ou não potencial para expansão em outros mercados. Aqui se consideram três categorias de produto. A primeira refere-se aos produtos locais, cujo potencial volta-se a um mercado local, seletivo. A segunda diz respeito aos produtos internacionais, que podem ser expandidos para diversos mercados nacionais. Já os produtos globais são produzidos com o fim de atender necessidades de um mercado global, com alto nível de reconhecimento. (KEEGAN; GREEN, 2000). Contudo, outras decisões estão atreladas às definições sobre o produto, sendo uma delas o preço a ser cobrado pelo mesmo.

4.2.2.2 Preço

Considera-se preço como “... a quantidade de dinheiro e/ou outros itens com utilidade necessária para se adquirir um produto” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 278). Assim, num mercado como o japonês, as empresas daquela origem que atuam em mercados estrangeiros possuem, na sua maioria, uma técnica de oferecimento de produtos de qualidade aliados a bons preços (JOHANSSON; NONAKA, 2001), o que para muitos consumidores seria considerado o ideal. Porém, muitas empresas enfrentam dificuldades na determinação dos preços a serem cobrados pelos seus produtos, seja em razão do mercado, dos

concorrentes, ou outras características que acabam agregando-se ao valor meramente material do produto e que passam a incorporá-lo, tornando-o bem menos acessível. Este seria o caso dos produtos que são “assinados” por celebridades e das grandes marcas como Nike, Prada ou Gucci, as quais acabam representando tanto qualidade quanto preços altos.

Sob uma ótica geral, os preços devem observar alguns critérios variáveis, tais como refletir a qualidade do produto, ser competitivo, permitir descontos e concessões, diferenciar-se de acordo com o segmento, dentre outros (KEEGAN; GREEN, 2000). Apesar de uma aparente simplicidade, o preço representa um papel importante no *mix* de marketing. Primeiramente, os preços influenciam a economia de um país, uma vez que determinam o que será produzido e quem comprará os produtos ou serviços produzidos. Segundo, o preço afeta a posição de competitividade atingida por uma empresa, bem como sua parcela no mercado, influenciando rendimento e lucros da organização. E por fim, o preço também influencia a mente do consumidor. Para alguns, o preço relaciona-se diretamente ao seu poder aquisitivo, ou seja, ao quanto se pode pagar. Para outros, que não necessitam dar tanta atenção ao valor propriamente dito, as características do produto, a marca, a qualidade, a conveniência ou outros tantos fatores é que acabam por determinar a aquisição ou não daquele produto (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Deste modo, a determinação de preços num mercado globalizado sofre diversas influências que acabam refletindo-se sobre o gerenciamento dos mesmos pelas empresas. Dentre elas, têm-se as taxas de câmbio – que podem trazer ganhos inesperados ou perdas desfavoráveis, e a demanda estimada, pela qual se determina se há um preço esperado pelo mercado, e se estima qual o possível volume de vendas frente a diferentes preços. Este “preço esperado” refere-se a quanto o consumidor crê que vale o produto. Ainda, têm-se os custos de transporte e intermediários, as políticas tributárias e demais exigências governamentais – as quais envolvem legislações sobre *dumping*⁵, manutenção de preços de revenda ou preços-tetos, e as reações da concorrência, seguidas pelo custo do produto e pela influência dos demais componentes do *mix* de marketing sobre o preço – quais sejam: produto, promoção e distribuição (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000).

Os autores Keegan e Green (2000) sugerem três políticas de preços a serem utilizadas pelas organizações. A primeira refere-se à política por extensão ou etnocêntrica, a qual determina que o preço cobrado por um determinado produto seja o mesmo no mundo inteiro, sendo que as tarifas de frete de importação ficariam a cargo do importador. A segunda

⁵ Venda de produtos abaixo do custo (PENG, 2008).

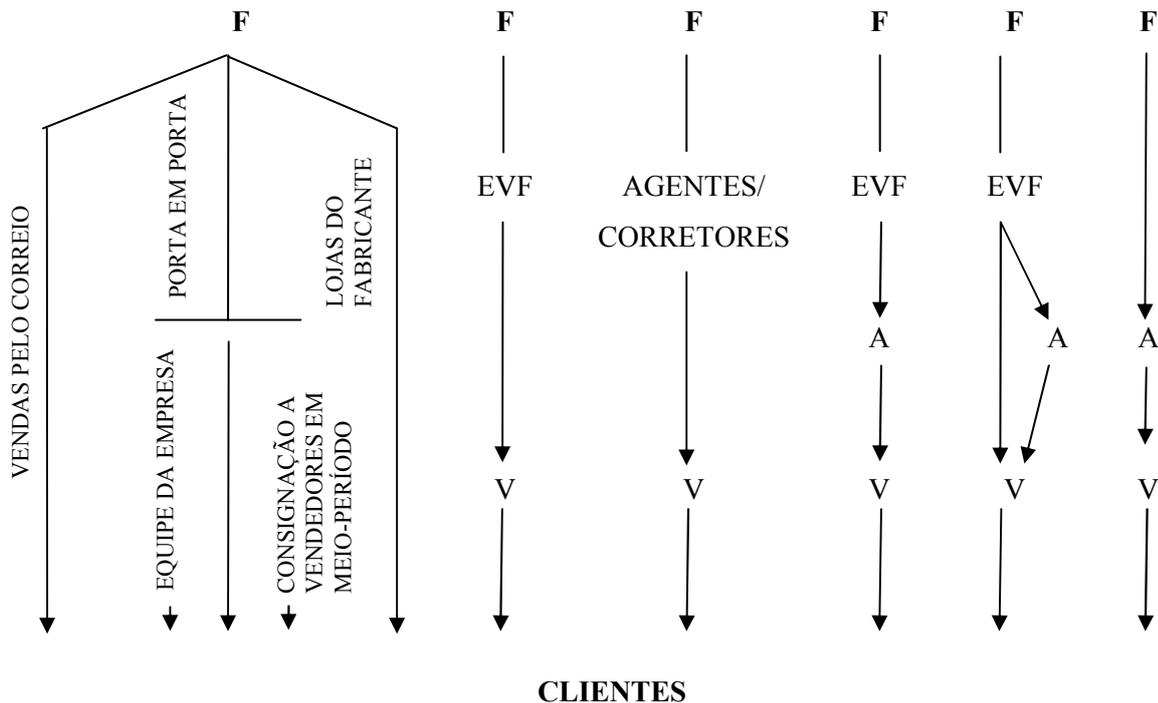
refere-se à abordagem policêntrica ou por adaptação, a qual permite aos gerentes de subsidiárias ou associadas que decidam sobre os preços que julgarem mais apropriados diante do cenário, configurando-se a arbitrariedade. Por fim, tem-se a política por invenção ou geocêntrica. Neste caso, não existe a figura de preço único nem do gerente decisor. Aqui a organização trabalha com a pressuposição de que cada mercado possui características próprias, as quais devem ser observadas a fim de estabelecer-se o preço mais adequado. No caso, este último método seria o mais apropriado a uma empresa com interesses e objetivos globais. Kotabe e Helsen (2000) trazem algumas considerações a serem feitas pelas organizações ao estabelecerem preços em novos mercados. A primeira delas refere-se às metas da empresa, ou seja, seus objetivos variam de mercado para mercado, e estas podem incluir a maximização do lucro ou a projeção de uma imagem especial. Também serão observados os custos da empresa, pois estes determinam o piso que cubra ao menos os custos de produção e venda dos produtos, e tais custos podem sofrer grandes variações de país para país, dependendo do ambiente em que a organização está inserida. Por outro lado, o valor percebido pelos clientes estabelece um teto ao preço a ser cobrado. Assim, países com baixa renda, por exemplo, possuem consumidores mais sensíveis a preços, enquanto que os de maior renda são mais sensíveis à qualidade. Também se insere aqui as condições da demanda, igualmente variável de uma localidade para outra. Outro aspecto seria a concorrência, pois muitas vezes essas empresas que se arriscam em novos mercados acabam lidando com versões mais baratas do seu produto e enfrentando contrabandistas. Por fim, deverão ser levadas em consideração as variações das margens comerciais, as políticas governamentais e econômicas do país, e a extensão dos canais de distribuição escolhidos pelas empresas.

4.2.2.3 Canais de marketing

Atualmente há uma grande dinâmica envolvendo a oferta de produtos. Novos elementos e tecnologias agregam-se aos mesmos, o que traz uma maior necessidade de informação ao consumidor (NOVAES, 2007). Essas questões envolvem todo o processo de distribuição, iniciando-se com a produção e encerrando-se com o consumidor final. Considera-se o canal de distribuição como “... um conjunto de pessoas e empresas envolvidas na transferência da propriedade de um produto, durante seu trajeto do produtor até o consumidor final ou usuário empresarial” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 350). A fim de se ter canais eficazes, os autores sugerem a tomada das seguintes decisões: especificação do papel da distribuição, seleção do tipo de canal, determinação da intensidade

da distribuição e escolha dos elementos dos canais específicos. Ou seja, definir quais os objetivos da distribuição, decidir que meios serão utilizados, quantos intermediários existirão e quais as empresas que exercerão esse papel.

Num processo doméstico encontram-se diversas figuras, como fabricantes, atacadistas, equipes de vendas e varejistas, distribuídos dentre as alternativas de estruturas de canais de distribuição, conforme a Figura a seguir.



F = FABRICANTE EVF = EQUIPE DE VENDAS DO FABRICANTE
A = ATACADISTAS V = VAREJISTA

Figura 1 – Alternativas de canais de marketing: produtos de consumo

Fonte: KEEGAN; GREEN (2000, p. 387)

Contudo, diante de um contexto global, este processo envolve basicamente o produtor, os intermediários e o consumidor final. As vantagens dos intermediários encontram-se embasadas nos seus serviços de armazenagem, capacidade de divisão de carregamentos e conhecimento generalizado do mercado (ETZEL, WALKER; STANTON, 2001). Assim, existem algumas opções de canais de distribuição para mercados globais, sobre as quais incidem maior ou menor grau de controle dos fabricantes, conforme demonstra a Figura a seguir (CHURCHILL; PETER, 2000).

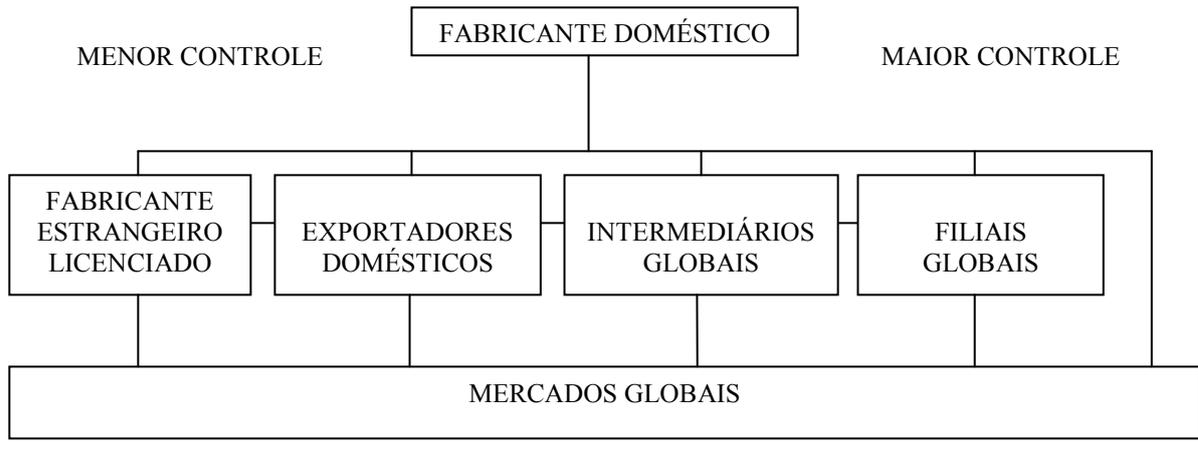


Figura 2 – Opções de canais para mercados globais

Fonte: CHURCHILL; PETER (2000, p. 386)

Assim, o processo de distribuição internacional possui peculiaridades um tanto desafiadoras. Isso pode ocorrer por diversas razões. Dentre elas, diferentes tipos de canais podem vir a ser necessários nos diferentes países, além da questão da distância envolvida. Também podem ser encontradas diversas diferenças culturais e restrições políticas e/ou legais (CHURCHILL; PETER, 2000). Esses canais podem exercer funções transnacionais, logísticas e de facilitação. As transnacionais dizem respeito à compra e venda, assumindo-se riscos comerciais da operação. As logísticas referem-se às atividades de concentração, organização, armazenagem e distribuição física, enquanto que as de facilitação envolvem financiamento, pesquisa de marketing, e inspeção e classificação dos produtos tendo em vista a qualidade (CHURCHILL; PETER, 2000).

Deste modo, cabe destacar alguns estudos que envolvem questões de distribuição. A Vinícola Casa Valduga, com o fim de atender às necessidades do mercado britânico, utiliza-se de distribuidores localizados na Grã Bretanha, os quais fazem a compra direto do produtor brasileiro (ROTH; ALBERICI, 2005). No mercado moveleiro, um estudo demonstra que a organização adota como política de distribuição a utilização de representantes e distribuidores, de acordo com as peculiaridades de cada mercado (SCHNEIDER, 2002). Quanto à internacionalização do grupo Gerdau, esta se deu inicialmente através da exportação direta acrescida de algumas exportações via intermediários, mas posteriormente, a produção passou a ser realizada diretamente no exterior (BARBOSA, 2004). Quanto ao processo de internacionalização de empresas brasileiras, especificamente, há maior propensão daquelas com maior experiência no exterior em atuarem via unidades de produção próprias e escritórios

de comercialização, ao contrário das empresas que possuem menos experiência no estrangeiro, que temem os riscos e o comprometimento de recursos, optando pela exportação através de terceiros (CYRINO; OLIVEIRA, 2002).

Tendo tomado decisões a respeito de produto, preço e distribuição, cabe ainda às empresas deliberarem sobre os métodos e meios de comunicação que serão utilizados nos países estrangeiros, especialmente porque nem sempre as técnicas de promoção utilizadas no país de origem podem ser aplicadas no exterior.

4.2.2.4 Comunicação integrada de marketing

A comunicação, por natureza, visa exercer algum tipo de influência, e assim, “... serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de um produto e/ou da organização que o vende, tendo em vista influenciar os sentimentos, crenças ou comportamento do público” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 446). Ou seja, a comunicação de marketing objetiva informar, explicar, lembrar, persuadir e influenciar atitudes e comportamentos dos consumidores (KEEGAN; GREEN, 2000). De fato, é com a promoção que a empresa fornece mais informações ao consumidor, auxiliando-o a diferenciar os produtos oferecidos no mercado e persuadindo-o a escolher o seu produto, aumentando o volume de vendas frente a um determinado preço (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

Existem diversas plataformas de comunicação, a saber: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001). A primeira refere-se à venda direta de um produto ao cliente, feita entre um representante e um possível comprador. A segunda envolve comunicação impessoal paga por um patrocinador identificado. A promoção de vendas, por sua vez, envolve programas comerciais ou voltados ao consumidor, cuja duração é limitada ou de curto prazo, e que visa acrescentar um valor tangível ao produto. Nesta ferramenta destacam-se a amostragem, descontos, cupons, sorteios, bônus e concessões comerciais. Já as relações públicas, utilizando formas não pagas de comunicação, visam promoções que busquem a formação de atitudes e opiniões frente à organização e seus produtos, tanto dentro quanto fora da empresa. Por fim, a publicidade visa promover ou divulgar um produto, serviço, lugar, idéia, pessoa, marca ou organização (KOTLER; KELLER, 2006; ETZEL; WALKER; STANTON, 2001; KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000).

Referente ao presente estudo surge a figura da propaganda global, a qual utiliza-se de apelos, mensagens, arte, fotografias, textos e outras formas publicitárias em mercados

mundiais (KEEGAN; GREEN, 2000). Conforme os autores, tal medida traz uma redução de custos com economia de escala em publicidade, e seu potencial aumenta quando as organizações adotam as culturas de produtos, ou seja, com base em uma demografia global.

Os gastos com propaganda realizados por uma empresa representam o grau de diferenciação de produto de cada firma (NEGRI *in* LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, *organizadores*, 2003). Logo, em mercados mais diferenciados, mais gastos serão realizados com propaganda, pois maior será a concorrência e a necessidade de obter-se uma maior parcela deste mercado. Mas acrescenta-se a esta observação o fato de que empresas multinacionais gastam mais que as nacionais, pois aquelas tendem a promover uma maior diferenciação do seu produto.

Diante da necessidade de comunicação num contexto internacional, resta serem observadas as diferentes peculiaridades de cada país. Aqui se encontra uma das principais barreiras enfrentadas: a linguagem. Dentre alguns dos erros mais simples, porém grotescos, estão aqueles apresentados em textos escritos, a utilização de palavras com significados múltiplos e a incorreta utilização de expressões idiomáticas. Outra situação envolve as barreiras culturais, com destaque para as questões religiosas (KOTABE; HELSEN, 2000). Tais peculiaridades tornam-se visíveis no mercado japonês, onde grande parte das empresas utiliza-se de intermediários locais ao entrarem em mercados estrangeiros, visto que as agências de propaganda japonesas operam em seu mercado sob condições muito diferentes - a propaganda japonesa é “esquisita”, por vezes deixando pouco claro qual seria produto ou marca anunciado (JOHANSSON; NONAKA, 2001).

Em grande parte, a escolha correta com relação às estratégias que dizem respeito ao composto mercadológico levam a empresa a atingir seus objetivos, dentre eles, uma boa performance, questão proposta a seguir.

Assim sendo, conforme se pode observar, as deliberações que cercam a atuação de uma empresa num mercado externo enfrentam dificuldades e barreiras muito variáveis, as quais devem ser transpassadas para que a empresa obtenha sucesso no novo negócio. Mas então, qual seria a melhor opção para as organizações entrarem em um mercado estrangeiro: adaptar suas estratégias do composto mercadológico ou simplesmente padronizá-las?

4.3 ADAPTAÇÃO *VERSUS* PADRONIZAÇÃO

As estratégias de marketing internacional obedecem a três perspectivas diversas. A primeira delas refere-se à perspectiva da concentração-dispersão, a qual busca analisar a estrutura organizacional da empresa. A segunda diz respeito à perspectiva da integração-independência, a qual se preocupa com o processo competitivo enfrentado pelas empresas. E a última, objeto deste trabalho, é a estratégia de adaptação-padronização, que discute o grau de ajustamento ou standardização dos elementos do marketing *mix* frente a um novo mercado (LIM; ACITO; RUSSETSKI, 2006; ZOU; CAVUSGIL, 2002).

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p. 192):

“... a segmentação de país orientará suas decisões de composto global. Um problema persistente, enfrentado pelas empresas internacionais, é como equilibrar a padronização e a customização (...) As empresas que atuam num mesmo segmento podem ser levadas a adotar uma estratégia de composto de marketing padronizada. O mesmo design de produto, uma política de preço idêntica, mensagens de propaganda e mídias similares e os mesmos canais de distribuição podem ser usados nesses mercados”.

O principal objetivo de uma estratégia global é o gerenciamento das grandes diferenças que surgem ao transpassarem-se fronteiras, sejam elas definidas geograficamente ou de outra forma (GHEMAWAT, 2007). O marketing global não é sinônimo de padronização do processo de marketing em termos globais. Apesar de cada um dos elementos deste processo ser passível de padronização, esta poderá ser apenas parte da estratégia da empresa, podendo ou não ser utilizada, tendo em vista que sua viabilidade depende de outros fatores, tais como as condições de seu composto de produto-mercado, do estágio de desenvolvimento do mercado e das inclinações da administração da empresa multinacional (KOTABE; HELSEN, 2000).

Deste modo, o ajuste do *mix* de marketing vai ao encontro das necessidades, desejos e demandas dos consumidores (VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005; KASHANI, 1989; VRONTIS; KITCHEN, 2005). A partir do momento em que uma empresa decide pela atuação em mercados estrangeiros, cabe a ela tomar a decisão estratégica de utilizar um *mix* de marketing padronizado, acompanhado por uma única estratégia de marketing em todos os

países, ou buscar adaptar-se a cada um dos países, tanto com relação ao *mix* quanto às demais estratégias, a fim de ajustar-se às peculiaridades de cada mercado local (VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005; VRONTIS; KITCHEN, 2005; JAIN, 2007).

A decisão da empresa em padronizar ou adaptar suas estratégias é de vital importância uma vez que influenciar os métodos de atuação ou aproximação da empresa e como a mesma irá competir (ANG; MASSINGHAM, 2007). As discussões acerca da padronização ou adaptação do composto mercadológico em mercados distintos tem sido objeto de diversas pesquisas empíricas e teóricas (ROTH; ALBERICI, 2005; LEVITT, 1983, 1986; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005; MOTTA, 2004; VRONTIS; KITCHEN, 2005; QUELCH; HOFF, 1986; SORENSON; WIECHMANN, 1975).

As discussões acerca do tema padronização tomaram fôlego no início da década de 60, especialmente com estudos como o apresentado por Elinder (1965) que analisava basicamente a padronização da promoção. Contudo, com o passar dos anos foi incluído nas pesquisas o construto *produto*, e hoje, os estudos abarcam todos os elementos do *mix* de marketing, quais sejam, produto, promoção, preço e distribuição (ÖZSOMER; SIMONIN, 2004; VRONTIS; KITCHEN, 2005), encontrando-se destaque para a perspectiva da promoção e do produto (LEVITT, 1983; KOTLER, 1986; SAMIEE; ROTH, 1992; BAALBAKI; MALHOTRA, 1993; LAROCHE *et al.*, 2001; PAPAVALASSILOU; STATHAKOPOLOUS, 1997).

A questão da padronização tem sido analisada sob duas óticas, denominadas de padronização dos processos de marketing e dos programas de marketing. A primeira refere-se à filosofia, princípios e tecnologia utilizados no planejamento e implementação das decisões relativas ao marketing, e a segunda, objeto deste estudo, refere-se aos elementos do *mix* de marketing (OZSOMER; BODUR; CAVUSGIL, 1991; JAIN, 1989).

De fato, ainda não existe uma interpretação pacífica acerca do conceito de padronização (RYANS; GRIFFITH; WHITE, 2003). Duas tendências diversas destacam-se na literatura, a primeira referindo-se à padronização como aplicação de um programa comum de marketing em qualquer mercado (JAIN, 1989; VISWANATHAN; DICKSON, 2007), e a segunda, como um padrão comum de alocação de recursos entre as variáveis de marketing (SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN, 1993). Assim, padronização refere-se à aplicação de programas de marketing similares em diferentes países ou regiões com relação ao produto ofertado, à promoção aplicada, ao preço estabelecido e ao processo de distribuição escolhido (SANDS, 1979; JAIN, 1989, 2007; LEVITT, 1983; ÖZSOMER; SIMONIN, 2004; ELINDER, 1965; ROOSTAL, 1963).

Estudiosos que defendem a padronização crêem que o mundo está tornando-se homogêneo, especialmente tendo em vista os avanços na comunicação e na tecnologia (LEVITT, 1983; JAIN, 1989). Como conseqüência, gostos e culturas estão homogeneizando-se, consumidores do mundo todo estão compartilhando preferências, tornando-as cada vez mais similares e, portanto, compartilhando necessidades, desejos e demandas (JAIN, 1989, 2007; LEVITT, 1983; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005). Tal similaridade das demandas, associada às culturas convergentes e à diminuição das barreiras, está possibilitando às empresas venderem produtos cada vez mais padronizados, com programas de marketing padronizados (ZOU; CAVUSGIL, 2002). De modo geral, a padronização pode trazer benefícios de economia de escala, pode utilizar-se de promoções mais consistentes, e atingir segmentos comuns com a utilização de programas de marketing padronizados. Contudo, diferenças culturais e sócio-econômicas, por si só, já representam uma necessidade de ajustes a um determinado mercado, e talvez os gastos adicionais advindos de uma adaptação podem tornar-se justificáveis. Em termos gerais, as empresas multinacionais que buscam expandir sua atuação global, seu *market share*, aumentar seu lucro e superar eventuais problemas advindos da saturação dos mercados existentes devem buscar continuamente novas oportunidades, a fim de manterem seu crescimento. Os benefícios de um mercado expandido encorajam empresas, e a lógica sugere a padronização para capitalizar em economias de escala; contudo, diferenças entre países parecem impedir tal estratégia (KOGUT, 1989).

Neste sentido, defende Levitt (1983) que a padronização do *mix* de marketing, bem como a criação de uma única estratégia para o mercado global como um todo oferece economias de escala em produção e marketing, o que é consistente com algo descrito como “consumidor móvel”. Os autores Papavassiliou e Stathakopolous (1997) concordam com as idéias apresentadas por Levitt (1983, 1986), defendendo que, primeiramente, a padronização permite às multinacionais manterem tanto uma imagem consistente quanto uma identidade de marca frente a um mercado global. Em segundo lugar, minimizam-se possíveis confusões entre os compradores que viajam muito, anteriormente referidos como consumidores móveis. Ademais, tal método permite às empresas desenvolverem técnicas de aproximação singulares, além de permitir que as mesmas usufruam tanto de vantagens advindas da economia de escala quanto à produção.

De qualquer forma, a decisão quanto a padronizar ou adaptar deve basear-se nos possíveis retornos financeiros e riscos envolvidos em cada alternativa (SANDS, 1979). A opção pela padronização global será apropriada somente até o ponto em que estiver presente a influência positiva sobre a performance da empresa (SAMIEE; ROTH, 1992). Contudo,

existem grandes diferenças entre os mercados, mesmo nas nações industrializadas. Assim, meios de transporte e possibilidade de refrigeração e ambientes para estocagem adequados devem existir, uma vez que a preferência por produtos frescos e as diferenças na utilização desses produtos podem vir a necessitar de mudanças no design, na embalagem, preço ou distribuição. Ademais, viabilidade e custos de comunicação, hábitos de mídia, diferenças na amplitude dos canais de distribuição, funções exercidas por intermediários, recursos financeiros e *know-how* dos administradores também podem trazer problemas (SAMIEE; ROTH, 1992).

Porém, a total padronização pode fazer com que a empresa falhe ao atender as necessidades dos consumidores locais, e assim, a mesma pode vir a alienar-se do mercado local (NEWBERRY; YAKOVA, 2006), e com isto os argumentos então apresentados caem por terra, especialmente ao considerarem-se as diferenças peculiares entre consumidores, administradores e nações. Diante disto, entra em cena a adaptação (SHOHAM, 1999).

A adaptação envolve a aplicação de estratégias específicas em cada mercado, onde a organização adapta seu *mix* de marketing a cada ambiente (ANG; MASSINGHAM, 2007; ZOU; ANDRUS; NORVELL, 1997). Portanto, envolve a customização das estratégias para diferentes regiões de acordo com diversos fatores. Sands (1979) entende a adaptação como a utilização de estratégias de marketing sem elementos em comum. Logo, a adaptação obedece à identidade nacional, linguagem, gostos e preferências. Aqueles que defendem a adaptação consideram que os mercados estão sujeitos a novos fatores macroambientais, tais como clima, língua, raças, ocupações, topografia, educação, gostos, barreiras políticas e legais, além das questões econômicas e sociais (JAIN, 1989; BAALBAKI; MALHOTRA, 1993).

Alguns entendem que a verdadeira questão não se refere a padronizar ou adaptar as estratégias de marketing, mas sim, o quanto adaptá-las (JAIN, 1989, 2007; CAVUSGIL, ZOU, 1994). Cavusgil, Zou e Naidu (1993), por sua vez, sugerem que o grau de adaptação do produto e da promoção é significativamente influenciado pelas características da empresa, do produto e da indústria, bem como pelas características do mercado estrangeiro. Assim, diversos autores rejeitam a utilização extrema de apenas um ou outro método, defendendo que de fato há uma necessidade da utilização simultânea de ambas estratégias, sendo que o grau de padronização ou adaptação utilizado dependerá de fatores internos e externos (JAIN, 1989; CAVUSGIL; ZOU; NAIDU, 1993; WALTERS, 1986; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005). O sucesso resultaria, portanto, da junção da adaptação e da padronização, resultante em um determinado nível frente ao *mix* de marketing e suas estratégias aplicadas nos diferentes países. Logo, as empresas multinacionais devem focar-se simultaneamente em aspectos do

seu negócio que necessitem de padronização global, bem como noutros aspectos que demandem uma resposta local (VRONTIS, 2001). Vrontis e Kitchen (2005) entendem que para que as empresas atinjam o sucesso, elas devem incorporar elementos de ambos os métodos, visando padronizar os elementos que tragam benefícios e adaptar aqueles que satisfaçam as necessidades do mercado local.

Assim, surgiu a teoria contingente, a qual se encontra entre a padronização e a adaptação, ou seja, onde ambas as estratégias são utilizadas (ROPER, 2005; LEMAK; ARUNTHANES, 1997). Pesquisadores que defendem tal método identificaram diversos fatores sobre os quais a questão seria contingente, tais como as economias de escala, similaridades dos competidores, posição competitiva, ambiente legal, ambiente político, ambiente econômico, orientação organizacional e relações entre sede e subsidiárias (WIND, 1986; JAIN, 1989; SOLBERG, 2000, 2002). Logo, ao invés da total utilização da padronização ou adaptação, a perspectiva contingente permite que sejam aplicados diversos graus de padronização, os quais são contingentes quanto às características organizacionais internas, e quanto aos fatores do ambiente externo (ZOU; ANDRUS; NORVELL, 1997; CAVUSGIL; ZOU; NAIDU, 1993; JAIN, 1989). Jain (1989) propôs um modelo de padronização do programa de marketing que resume esse ponto de vista contingente. Em seu modelo, o autor propõe que o grau de padronização é determinado pelo mercado alvo, posicionamento, natureza do produto, e por fatores ambientais e organizacionais.

Com o intuito de demonstrar o que tem sido pesquisado acerca do tema padronização e adaptação, a seguir encontra-se a descrição de diversos estudos, a qual também pode ser analisada em um Quadro ao final da presente pesquisa (Apêndice A, p. 80).

4.3.1 Estudos sobre padronização e adaptação

Objetivando identificar cinco alternativas de estratégias disponíveis aos profissionais de marketing internacional, bem como identificar fatores que determinam a estratégia que determinada empresa deve utilizar, Keegan (1969) encontrou as seguintes alternativas: um produto e uma mensagem, extensão de produto e adaptação da comunicação, adaptação do produto e extensão da comunicação, adaptação dual, e por fim, invenção de produto. Além de identificar as estratégias, o autor concluiu que a escolha pelas estratégias de produto e comunicação no marketing internacional baseia-se em três fatores: o produto deve ser definido em termos de sua função ou propósito; o mercado deve ser definido em termos das condições sob as quais o produto é utilizado, incluindo as preferências dos consumidores

potenciais e da habilidade em comprar os produtos em questão; e os custos da adaptação e manufatura devem ser considerados.

Já Levitt (1983), visando analisar a necessidade da utilização de uma perspectiva global, com a padronização dos produtos, concluiu que o competidor global busca constantemente a padronização daquilo que ele oferece em qualquer lugar, uma vez que a competição global traz o final da territorialidade doméstica.

A fim de entender por qual razão certas decisões de marketing global obtiveram sucesso enquanto que outras falharam, Kashani (1989) estudou dezessete *cases* de padronização com multinacionais americanas e européias. Foram identificadas cinco armadilhas que prejudicam programas de marketing globais e contribuem para uma performance sub-otimizada. Essas armadilhas incluem o uso insuficiente de pesquisas formais, a tendência em sobre-padronizar, um acompanhamento improdutivo, uma visão limitada na coordenação de programas, e inflexibilidade na implementação.

A fim de identificar os fatores que determinam o grau de padronização em programas e processos de marketing de multinacionais operando em países em desenvolvimento, Özsomer, Bodur e Cavusgil (1991) concluíram que o nível de padronização utilizado pelas empresas é maior quanto às características dos produtos, nome da marca, e posicionamento dos mesmos. Já o maior nível de diferenciação foi encontrado no tipo de intermediários utilizados na distribuição dos produtos e nos preços de varejo.

Baalbaki e Malhotra (1993), com o fim de propor que os mercados relevantes sejam segmentados e estabelecidos com base tanto ambiental quanto de gerenciamento, argumentam que a segmentação de mercado permite ao administrador aproveitar as vantagens tanto da padronização quanto da adaptação. Assim, em mercados semelhantes, deve-se optar pela padronização, enquanto que nos dissimilares, deve-se optar pela adaptação. Ademais, as variáveis de gerenciamento de marketing devem ser utilizadas concomitantemente às variáveis econômicas, políticas, geográficas e culturais a fim de criar segmentos que respondam aos programas de marketing propostos.

Os autores Cavusgil, Zou e Naidu (1993) buscaram propor e testar um modelo para investigar as correlações entre produto e promoção em empresas exportadoras. O fator que mais se destacou foi a experiência internacional, o que sugere que a adaptação do produto subsequente à entrada no país estrangeiro aumenta com essa experiência. Quanto à promoção, a adaptação é influenciada positiva e significativamente pela experiência internacional da empresa. O grau de adaptação tanto do produto quanto da promoção mostra-se contingente quanto à companhia, produto/indústria e características do mercado exportador. Por fim, os

fatores que garantem os ajustes do programa de marketing doméstico observados foram a experiência internacional, a orientação tecnológica da indústria, a competitividade do mercado exportador e as especificidades culturais do produto.

Em uma revisão acerca do debate entre padronização e adaptação da promoção entre as décadas de 50 e 80, Agrawal (1995) verificou a evolução das estratégias utilizadas tanto pelos pesquisadores quanto pelos profissionais da área, conforme se pode observar no Quadro a seguir.

Profissionais			
1950s	-----▶	1960s	-----▶
Adaptação		Tendência à padronização	
			-----▶
		1970s	1980s
		Adaptação	Padronização
Pesquisadores			
1950s	-----▶	1960s	-----▶
Adaptação		contingência	
			-----▶
		1970s	1980s
		Adaptação/contingência	Adaptação

Quadro 3 – Approach à promoção internacional de profissionais e pesquisadores nas décadas de 50 a 80

Fonte: adaptado de Agrawal (1995, p. 44)

Tendo em vista quais as condições de mercado que os administradores consideravam ao optar pela padronização ou adaptação da imagem global da sua marca, bem como com que extensão essas condições moderavam os efeitos da padronização ou adaptação da imagem na performance da marca, Roth (1995) realizou uma pesquisa baseada em dados secundários e em uma *survey*, e seus resultados demonstraram que apesar de condições culturais e sócio-econômicas serem consideradas na formação da imagem global, e que essas condições moderam os efeitos de *market share*, os administradores podem melhorar a performance da marca aumentando o leque de informações levadas em consideração quando da tomada de decisões quanto à imagem de marca global.

Considerando que empresas multinacionais que oferecem seus produtos em uma base global deparam-se com diversos problemas, Laroche *et al.* (2001) apresentaram um modelo acerca da padronização da promoção integrando dois fatores organizacionais – poder de decisão das subsidiárias e familiaridade da sede com os mercados estrangeiros, com dois fatores culturais – similaridade na posição do mercado e condições ambientais dos países. Algumas hipóteses foram testadas neste modelo, e as seguintes conclusões foram obtidas. Inicialmente, o nível de controle sobre as subsidiárias influencia positivamente o grau de

padronização da promoção. As similaridades em posições de mercado⁶ influenciam positivamente o grau de controle das multinacionais sobre suas subsidiárias. As similaridades das condições ambientais dos países, por sua vez, influenciam positivamente o nível de controle das multinacionais sobre as subsidiárias. O nível do poder de decisão da subsidiária⁷ influencia negativamente o nível de controle da multinacional sobre sua subsidiária. Por fim, o nível de familiaridade dos administradores da multinacional com o contexto estrangeiro⁸ influencia positivamente o grau de controle da multinacional sobre suas subsidiárias.

As autoras Souza e Rocha (2001), ao investigarem como e em que medida ocorreria a adaptação ou não das estratégias de marketing em empresas menores, de países em desenvolvimento, diante da entrada em novos países, concluíram que a decisão inicial seria de abrir franquias, padronizando seus produtos principais, sua marca, seu sistema de fabricação e a comercialização desses produtos. De modo geral, em ambas as empresas – Habib's e Pastelândia – deram-se a padronização da marca, produto principal, distribuição e modo de operação. Contudo, houve pequenas adaptações no produto e na promoção.

Utilizando-se de uma *survey* com as 500 maiores empresas multinacionais do Reino Unido, Vrontis (2001) buscou investigar o nível de adaptação e padronização dessas empresas quanto à sua atuação em mercados estrangeiros. Sua pesquisa analisou a relação entre as duas abordagens extremas e sugeriu formas para determinar o correto nível de integração delas. Sua hipótese principal definia que “empresas multinacionais não estão exclusivamente adotando adaptação internacional ou padronização global diante dos elementos de seu *mix* de marketing”. Suas hipóteses secundárias avaliavam as seguintes relações, respectivamente: (SH1) o nível de importância das razões que levam à adaptação é dependente de determinados fatores; (SH2) o nível de importância das razões que levam à padronização é dependente de determinados fatores; e as decisões quanto ao (SH3) produto, (SH4) preço, (SH5) distribuição e (SH6) promoção são afetadas por um determinado número de fatores. Suas três últimas hipóteses - decisões das pessoas, evidências físicas e processo de administração – não correspondem aos objetivos do presente estudo, e por esta razão, não receberão maior

⁶ As similaridades entre as multinacionais e suas subsidiárias em termos de imagem da marca ou produto como percebido pelos executivos na sede da empresa, o nível de desenvolvimento de mercado e o contexto competitivo formam um único fator, denominado pelos autores como “posições de mercado” (LAROUCHE *et al.*, 2001, p. 252).

⁷ As habilidades das subsidiárias em termos de implementação da estratégia de promoção e a extensão com que o processo de decisão é delegado às subsidiárias pela multinacional formam um único fator denominado “poder de decisão de uma subsidiária” (LAROUCHE *et al.*, 2001, p. 253).

⁸ O nível de familiaridade do executivo com a cultura estrangeira e com a organização dos negócios da subsidiária formam um único fator denominado “familiaridade do administrador da multinacional com o contexto estrangeiro” (LAROUCHE *et al.*, 2001, p. 2541).

atenção. Como resultado, o produto mostrou-se como o elemento mais padronizado de todos, seguido pela distribuição, promoção e, por fim, o preço – sendo este o mais adaptado de todos. Logo, as empresas pesquisadas estavam utilizando-se tanto da adaptação quanto da padronização em suas estratégias internacionais de marketing, o que comprova sua hipótese principal.

O conceito de “*think global, act local*” (pense global, aja local) tornou-se o lema do século XX, o qual se reflete muito na questão da competitividade, especialmente em se tratando de mercados além das fronteiras nacionais da empresa (VIGNALI, 2001). Em seu estudo o autor buscou analisar os 7Ps⁹ que envolvem o marketing *mix* da empresa McDonald’s. Concentrando-se apenas em produto, preço, distribuição e promoção, os seguintes resultados foram encontrados. A empresa observou que, apesar de haver substanciais contenções de custos diante da padronização de seu produto, sua capacidade em adaptar-se a cada um dos mercados atuantes mostrou-se um verdadeiro sucesso, especialmente tendo em vista gosto e preferências dos consumidores, bem como leis e costumes locais. Quanto à distribuição, seu produto atualmente é vendido em muitos países, mas para chegar a todos eles, caminhos dotados de expansão prudente e estratégica foram estabelecidos. Mesmo diante da contenção de custos com a utilização da padronização, a cadeia de restaurantes optou por selecionar o melhor preço para o melhor mercado, considerando os seguintes aspectos: seleção do objetivo do preço, determinação da demanda, estimativa dos custos, análise dos concorrentes, escolha de um método de preço, e seleção do preço final. Por fim, quanto à promoção, seria quase impossível considerar uma padronização, especialmente tendo em vista a grande diferença de fatores culturais e demais diferenças encontradas nos diversos países, sem contar com a atitude do consumidor frente ao seu produto, considerações morais e religiosas, etc. (VIGNALI, 2001).

A fim de examinar a relação entre padrões de padronização dos programas de promoção nas subsidiárias de multinacionais na China, Hong Kong, Singapura e Taiwan, Samiee *et al.* (2003) chegaram à conclusão geral que os padrões analisados variam de acordo com a origem nacional de cada uma das multinacionais pesquisadas, onde as organizações norte-americanas são as mais tendentes a utilizar-se da padronização do seu programa de promoção, ao contrário das japonesas.

A fim de revisar, assimilar e avaliar pesquisas empíricas acerca de publicações sobre adaptação e padronização do marketing internacional, enfatizando seus antecedentes,

⁹ Além de produto, promoção, preço e distribuição, o autor ainda considera a existência de outros três Ps, a saber: *people* (recursos humanos), *process* (processos de produção) e *physical* (ambiente físico).

variáveis estratégicas e performance, Theodosiou e Leonidou (2003) destacaram a importância das empresas que atuam em mercados estrangeiros em determinar quais os elementos estratégicos são possíveis ou desejáveis de serem padronizados ou adaptados, sob quais condições isso deve ocorrer e em que grau. Assim, os seguintes resultados foram encontrados. Os elementos relacionados ao produto exibiram os maiores graus de adaptação, seguidos pelo preço, o qual se mostrou muito adaptado, especialmente no que tange aos valores de atacado, estratégias de preço, valores de varejo, valores ao consumidor final e termos de vendas e pagamento. A questão relacionada à distribuição apresentou-se como a mais adaptada de todas, especialmente em razão do mercado estrangeiro e outras questões relativas às empresas. Por fim, no que tange a promoção, esta apresentou bons níveis de adaptação, destacando-se como razões as diferenças de linguagem, mídia disponível, regulamentações governamentais, diferenças econômicas e ações dos concorrentes.

Com o objetivo geral de analisar o componente preço no marketing *mix* de produto brasileiro de exportação nas empresas do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista, Ramos, Maya e Bornia (2005) passaram pela análise das adaptações do *mix* de marketing das empresas estudadas em mercados estrangeiros. Com relação ao produto, 50% das empresas indicaram que haviam lançado seu produto no mercado externo sem mudanças, ou com apenas pequenas alterações. Quanto à promoção, metade das empresas empregou as mesmas estratégias utilizadas no mercado doméstico, e a outra metade ajustou-se ao mercado externo, realizando pequenas modificações. No quesito preço, 62,5% das empresas aplicavam um preço único a todos os países. No que tange à distribuição, todas as empresas utilizavam-se de consórcio ou cooperativa de exportação como intermediário na exportação indireta, e 87,5% valiam-se da exportação direta. Tais resultados demonstram que, na situação em questão, parece não haver exatamente um consenso a respeito da necessidade de adaptação ou padronização dos elementos que compõem o *mix* de marketing diante da entrada em mercados externos.

Com o objetivo de discutir a possibilidade de padronização dos programas de marketing e os fatores que influenciariam o processo de diminuição de custos em empresas Eslovenas, Šuštar e Šuštar (2005) chegaram às conclusões a seguir. A padronização dos programas de marketing das empresas estudadas é afetada pelo ambiente e pelas estratégias aplicadas ao composto mercadológico. Assim, quanto ao ambiente, destacaram-se como variáveis influenciadoras a estabilidade econômica e política, o desenvolvimento econômico e as similitudes culturais. As similaridades ambientais entre os países (exportador/importador) aumentavam as possibilidades de uma padronização global rentável. Quanto ao produto, as

variáveis que se sobressaíram foram linha de produto, marca e quantidade de consumidores. Quanto ao preço, prevaleceram a competitividade de preços, os descontos e os reembolsos. No quesito distribuição, predominaram o link entre padronização e exportação direta/indireta, e os canais internacionais diretos. Por fim, no que tange à promoção, preponderou o tomador de decisão quanto à padronização.

Em um estudo realizado com o intuito de avaliar as decisões de marketing feitas por operadoras de turismo européias, buscando a extensão da padronização e da adaptação utilizada pelas empresas na região nórdica e a identificação dos perfis em termos de decisões de marketing, Roper (2005) verificou que as empresas analisadas lidavam com o marketing de modo regionalizado, mas certas atividades eram adaptadas ao mercado local e às condições competitivas. Assim, o nível de padronização de marketing internacional é afetado por fatores relativos a situações específicas, tais como as características do produto e da indústria.

Buscando investigar os níveis de adaptação e padronização das táticas em marketing internacional, bem como examinar se empresas multinacionais do Reino Unido estavam adaptando ou padronizando seus elementos do *mix* de marketing em mercados estrangeiros, Vrontis e Kitchen (2005) concluíram que tanto a adaptação quanto a padronização estavam sendo utilizadas pelas empresas ao mesmo tempo, sendo o nível de utilização de cada um dos métodos dependente de certos elementos. Seus resultados demonstram, ainda, que o produto é o elemento do *mix* de marketing com o maior nível de padronização, estando em um extremo oposto o preço, como elemento mais adaptado. Uma tendência no sentido da adaptação também foi encontrada quanto à distribuição, sendo a promoção o segundo elemento mais adaptado do composto de marketing.

Um estudo realizado por Vrontis e Pappasolomou (2005) buscou investigar algumas empresas do Reino Unido, a fim de examinar a relação complexa que envolve as extremas práticas de padronização e adaptação, sugerindo meios e formas de determinar o nível de integração desses métodos. Ou seja, em suma, o estudo examina se as empresas estão adaptando ou padronizando seus elementos do *mix* de marketing em mercados internacionais, e como conclusão, os resultados demonstram que ambas as práticas estão sendo utilizadas ao mesmo tempo.

Com o objetivo de identificar o nível de adaptação das estratégias de marketing internacional de produto e distribuição utilizadas pela Vinícola Casa Valduga Ltda com a inserção de seus vinhos no mercado britânico, Roth e Alberici (2005) verificaram a existência de diversas adaptações, tais como: mencionar no rótulo medalha ou prêmio recebido, *design* e

rótulos modernos e coloridos, ótima relação entre preço e qualidade, utilização da marca *Casa Valduga*, indicação no rótulo da posição geográfica *Vale dos Vinhedos*, dentre outras.

Buscando investigar como uma empresa adquirente equaciona a estratégia de adaptação global às condições locais de um novo mercado, Saad, Mello e Chauvel (2006) encontraram os seguintes resultados. Primeiro, a estratégia utilizada pela empresa (HSBC) é transnacional, havendo adaptação de seu portfólio de produtos e serviços, processo e gestão de recursos. Quanto à orientação, houve uma maior padronização. Com relação às operações e tecnologias, houve adaptação, assim como na área de recursos humanos e ao marketing.

Outro estudo apresenta os resultados de uma pesquisa feita com executivos de subsidiárias japonesas e norte-americanas, o qual analisou o grau com que as empresas percebem o mercado da União Européia como similar, o grau da padronização da promoção daquelas empresas nesse mercado e as razões para tal atitude. Para efeitos gerais, ficou demonstrado que tanto as empresas norte-americanas quanto as japonesas ainda encontram obstáculos à padronização no mercado em questão, sendo seus níveis de padronização da promoção moderados (TAYLOR; OKAZAKI, 2006).

Examinando a padronização do marketing *mix* na região Báltica, restou demonstrado que os elementos do composto mercadológico estão positivamente relacionados um ao outro em termos de nível de padronização, o qual se apresentou moderado. Os executivos das empresas analisadas observaram níveis mais altos de padronização do que aqueles percebidos pelos entrevistados do grupo de consumidores. Contudo, em havendo adaptação, os elementos produto, preço, distribuição e promoção apresentaram diferentes níveis dentre as empresas, sendo que uns exerciam influência sobre os outros (ŠIRALIOVA; ANGELIS, 2006).

Com o escopo de contribuir na decisão de uma empresa em adaptar ou padronizar seu *mix* de marketing, McCarty *et al.* (2007) buscaram entender as atitudes e comportamentos de consumidores da França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos. O resultado da pesquisa sugere que existem quatro segmentos de consumidores que transcendem os limites territoriais.

A fim de examinar problemas relacionados à padronização e à adaptação e explicar a dinâmica da padronização, Viswanathan e Dickson (2007) realizaram um estudo, a partir do qual criaram um modelo de padronização de três fatores, o qual busca identificar e entender o impacto de diferentes variáveis em ambas as estratégias e explicar as dinâmicas da padronização. Tal estudo destaca-se no sentido de trazer à discussão duas variáveis não tão discutidas – a possibilidade de transferência de vantagens competitivas e o grau de liberdade econômica em diferentes mercados.

Seja qual for a estratégia adotada pela empresa, essa deverá ir ao encontro de um dos principais objetivos de uma organização: sua performance, assunto que será tratado no próximo tópico.

4.4 PERFORMANCE

Inicialmente, tendo por base estudos empíricos já realizados (CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU; CAVUSGIL, 2002; SAMIEE; ROTH, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; OKAZAKI; TAYLOR; ZOU, 2006; SAMIEE; ROTH, 1992; JULIAN, 2003), pode-se concluir que a performance de mercado de uma empresa envolve duas dimensões: a financeira – a qual envolve todas as questões relacionadas a valores – e a estratégica – que se refere às demais questões que envolvem os procedimentos a serem adotados, como a segmentação, o alvo e o posicionamento. Assim sendo, considera-se para fins deste estudo a relação entre padronização e adaptação e a performance estratégico-financeira das empresas, entendendo-se esta última como a conquista de objetivos estratégicos e econômicos mediante a utilização de uma determinada tática de negócios.

Quanto à relação entre performance e o composto mercadológico, diversos estudos têm buscado analisar a relação entre performance e produto (DOOLE; GRIMES; DEMACK, 2006; KAZEM; HEIJDEN, 2006; KEMPPAINEN; VEPSÄLÄINEN; TINNILÄ, 2008; OGUNMOKUN; ESTHER, 2004; JULIAN, 2003; JULIAN; O’CASS, 2004), performance e preço (DOOLE; GRIMES; DEMACK, 2006; COLPAN, 2006; MYERS; CAVUSGIL; DIAMANTOPOULOS, 2002; MYERS; HARVEY, 2001), performance e distribuição (AMINE; CAVUSGIL, 2001; McNAUGHTON, 2002; MYERS; HARVEY, 2001) e performance e promoção (AMINE; CAVUSGIL, 2001; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006).

Neste contexto, considera-se a adaptação do produto como o grau em que os elementos atuais e aumentados do produto (nome da marca, *design*, rotulagem, linhas de produtos e qualidade) são adaptados aos mercados externos, a fim de adequar as diferenças encontradas frente às forças ambientais, comportamento do consumidor, padrões de utilização e competitividade. Quanto ao preço, este pode vir a ser ajustado num contexto exterior tendo em vista diversas razões, como as econômicas, político-legais, controle de preços, custos de transporte, estrutura do mercado e demanda, tarifas, taxas, barreiras comerciais, prática de preços da concorrência, dentre outros. A adaptação da distribuição, por sua vez, refere-se ao ajuste dos canais das empresas frente ao mercado estrangeiro, incluindo os critérios para

seleção do sistema de distribuição, transporte, orçamento e *network*. E a promoção, por fim, relaciona-se aos ajustes do programa (idéia/tema da promoção, canais de mídia, objetivos, orçamento, dentre outros) feitos ao novo mercado em comparação ao doméstico (LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; LAGES; MONTGOMERY, 2004).

A fim de melhor entender essas situações, a seguir serão apresentados alguns estudos ilustrativos, os quais podem ser igualmente visualizados em um Quadro demonstrativo (Apêndice B, p. 87).

4.4.1 Estudos sobre performance

Buscando analisar a relação entre padronização e a performance financeira, Samiee e Roth (1992) chegaram à conclusão de que as empresas que se utilizam da padronização passam por maiores mudanças na tecnologia. Mas mais importante, que a padronização do *mix* de marketing não influencia significativamente a performance financeira.

Os autores Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) buscaram examinar se a estratégia competitiva e a estrutura industrial afetam o *market share* e os lucros da empresa de modo similar ou dissimilar, isto considerando a padronização da alocação de recursos entre os elementos do marketing *mix* frente aos mercados dos Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Europa Ocidental. Como resultado, com poucas exceções, as relações entre o marketing *mix*, outras estratégias competitivas, estrutura do mercado e performance dos negócios mostraram-se similares entre os quatro mercados. Ainda, mostrou-se ser de interesse dos executivos padronizarem seus produtos/serviços oferecidos aos mercados ocidentais.

Outra pesquisa, realizada com o fim de propor e testar um modelo relacionando as estratégias de marketing e a performance demonstrou que esta última é forte e positivamente influenciada pela adaptação do produto, mas moderada e negativamente influenciada pela adaptação da promoção (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

A fim de investigar determinantes da adaptação de produtos no mercado exportador, Johnson e Arunthanes (1995) observaram que a adaptação do produto não possui efeitos sobre os lucros da empresa (performance financeira). Contudo, a adaptação do produto afeta positivamente o crescimento das vendas, outra faceta da performance financeira. Já com relação ao *market share*, a relação adaptação/performance mostrou-se inversa.

Tendo como um de seus objetivos examinar a relação entre padronização e planejamento quanto à performance exportadora, Shoham (1999) identificou que a adaptação

do produto e da promoção aumentam a performance exportadora. Porém, o mesmo não ocorreu quanto à distribuição e preço, onde foi encontrada uma relação inversa.

Outro estudo, realizado com o intuito de desenvolver novas medidas tanto para o planejamento do programa de marketing quanto os benefícios do processo intermediário resultante do planejamento, e posteriormente, seu impacto na performance, concluiu que o planejamento do programa de marketing é de fato um processo multidimensional, tendo sido identificadas quatro dimensões – clareza estratégica, planejamento formal, extensão da segmentação e resposta rápida ao mercado. Ainda, tal planejamento causa impacto na performance financeira devido ao planejamento propriamente dito, o qual produz benefícios ao processo, tais como conhecimento de mercado e efetividade (CONANT; WHITE, 1999).

Visando examinar as implicações da padronização sobre a performance diante de um contexto de produtos industriais *high tech*, O'Donnell e Jeong (2000) concluíram que a padronização pode levar a uma performance superior no contexto estudado, destacando-se a experiência funcional em marketing dos gerentes das subsidiárias, a qual fortalece a relação entre padronização e performance.

Tendo como finalidade desenvolver uma larga conceitualização de estratégia de marketing global (GMS¹⁰), bem como criar e testar um modelo conceitual ligando o GMS à performance, Zou e Cavusgil (2002) alcançaram suas metas, concluindo que o GMS suporta uma visão ampla das estratégias de marketing global, e que existe sim uma relação entre a aplicação de uma estratégia global padronizada e a performance das empresas.

A fim de sintetizar o conhecimento acerca da relação entre os determinantes da estratégia de marketing e a performance exportadora, Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) observaram que tanto a adaptação do produto, quanto da promoção, da distribuição e do preço possuem uma correlação forte e positiva com a performance exportadora, a qual se apresenta superior.

Em outro estudo, Shoham (2002) objetivou testar um modelo da relação entre o grau de adaptação da estratégia de marketing internacional e a performance exportadora. Como resultado, restou comprovado que a performance exportadora é positivamente influenciada pela adaptação tanto do produto quanto da distribuição; contudo, a performance exportadora mostrou-se relacionada positivamente com a padronização da promoção, ou seja, a relação encontrada foi inversa à esperada. Quanto ao preço, ao contrário do previsto, a relação entre o grau de padronização entre esta variável e a performance não foi significativa.

¹⁰ GSM – Global Marketing Strategy

Outra pesquisa, realizada por Julian (2003) teve por objetivo identificar os fatores-chaves que influenciavam a performance exportadora. Seus resultados demonstram que os fatores que possuem uma influência significativa sobre a performance exportadora no mercado Tailandês são a competição, o comprometimento, as características do mercado exportador e do produto. Assim, a relação entre a estratégia de marketing e a performance não se mostrou significativa.

Os resultados da pesquisa de O’Cass e Julian (2003), a qual buscou examinar o impacto de características da empresa e do ambiente, bem como das estratégias do marketing *mix* sobre a performance, indicaram que as características da empresa e as ambientais influenciam a estratégia de marketing adotada. Porém, tal estratégia não foi associada à performance empresarial.

Em outra pesquisa, realizada com o objetivo de examinar a influência da estratégia de marketing sobre a performance da empresa, diante de uma economia voltada ao desenvolvimento das exportações na Coréia, observou-se um respaldo à teoria da adaptação, indicando que a utilização de uma estratégia de adaptação dos produtos e preços aumenta a performance da organização (LEE; GRIFFITH, 2004).

Um estudo realizado por Julian e O’Cass (2004) buscou examinar os antecedentes da performance exportadora de uma empresa no mercado australiano. Dentre as hipóteses apresentadas, a que defendia a existência de uma relação entre a estratégia de marketing adotada e a performance foi suportada, demonstrando que a performance exportadora das empresas analisadas é significativa e positivamente influenciada pela estratégia adotada, seja de adaptação ou de padronização.

Com o intuito de explorar os antecedentes e conseqüências da padronização, outro estudo foi realizado levando em conta duas amostras distintas (Turquia e Japão). Como resultado, seus autores concluíram, dentre outras, que a padronização do programa de marketing é positivamente relacionada à performance (ÖZSOMER; SIMONIN, 2004).

Objetivando desenvolver um *framework* conceitual integrando as decisões estratégicas de marketing internacional e as decisões quanto aos métodos de entrada, Florin e Ogbuehi (2004) sugerem que as estratégias de marketing internacional podem exercer diferentes resultados sobre a performance da empresa, dependendo da natureza das relações intra-organizacionais utilizadas para implementar uma estratégia em determinados mercados locais. Ao contrário, as estratégias de entrada podem ter diferentes resultados sobre a performance dependendo do tipo de estratégia de marketing adotada.

Outro estudo realizado por Calantone *et al.* (2004) teve como um de seus objetivos verificar quais as implicações de se adaptar os produtos sobre a performance, e como resultado, suas duas amostras demonstraram haver um *link* positivo entre o nível de adaptação do produto e a rentabilidade da empresa, comprovando existir uma relação significativa entre adaptação de produto e performance financeira.

Outro estudo realizado por Lages e Montgomery (2004) teve por finalidade desenvolver um melhor entendimento acerca da performance como uma variável independente; dos efeitos entre as variáveis (direto, indireto e total); e das forças contingentes que influenciavam a padronização e adaptação no contexto exportador. Logo, tem-se neste caso uma situação inversa das demais apresentadas, ou seja, a performance atuando como antecedente da adaptação. Assim, dentre suas conclusões, destacou-se a seguinte: quanto maior a performance exportadora no ano anterior, menor a adaptação do preço e da distribuição no ano corrente.

Ao testar como a estratégia de adaptação do preço media a relação entre assistência à exportação e melhoras na performance exportadora anual, Lages e Montgomery (2005) surpreenderam-se ao concluir que a estratégia de adaptação do preço mostrou-se significativamente inversamente relacionada à performance exportadora.

A fim de desenvolver e testar um modelo dos antecedentes da estratégia de adaptação do produto sobre a performance, Calantone *et al.* (2006) concluíram que a adaptação do produto está positivamente associada à performance exportadora nos três países estudados.

Na segunda fase de seu estudo longitudinal, Dow (2006) buscou verificar a relação entre a estratégia de adaptação adotada pela empresa e sua performance. Como resultado, foi comprovado que um ajuste entre o grau de adaptação, as características da empresa e do ambiente relacionam-se positivamente com a performance exportadora.

Tendo por escopo desenvolver e testar um modelo que identificasse os fatores que levam as empresas à padronização da promoção, bem como examinar se essa padronização é efetiva em alcançar os objetivos estratégicos e financeiros (performance), os autores Okazaki, Taylor e Zou (2006) chegaram às conclusões a seguir. Primeiramente, as empresas que enfrentam fatores ambientais que conduzem ao marketing global e que enfatizam fatores estratégicos globais internos buscam maiores níveis de padronização da promoção. Em segundo lugar, em havendo um grande controle da sede sobre a subsidiária, também haverá um maior grau de padronização da promoção. Ainda, quanto maior a subsidiária, maior o grau de padronização da promoção. Por conseguinte, empresas que adotam níveis mais altos de

padronização, atingem níveis mais altos de efetividade da promoção. E estes, por sua vez, estão associados à alta performance estratégica e financeira.

Assim, no Quadro a seguir são apresentados esses estudos e suas principais conclusões.

Autores que entendem haver uma relação positiva e significativa da padronização sobre a performance	
Szymanski, Bharadwaj e Varadarajan (1993) Conant e White (1999) O'Donnell e Jeong (2000) Zou e Cavusgil (2002)	Shoham (2002) Julian e O'Cass (2004) Özsomer e Simonin (2004) Okazaki, Taylor e Zou (2006)
Autores que entendem haver uma relação não significativa ou inversa da padronização sobre a performance	
Samiee e Roth (1992) Julian (2003)	O'Cass e Julian (2003)
Autores que entendem haver uma relação positiva e significativa da adaptação sobre a performance	
Cavusgil e Zou (1994) Johnson e Arunthanes (1995) Shoham (1999) Conant e White (1999) Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) Shoham (2002)	Lee e Griffith (2004) Julian e O'Cass (2004) Calantone <i>et al.</i> (2004) Calantone <i>et al.</i> (2006) Dow (2006)
Autores que entendem haver uma relação não significativa ou inversa da adaptação sobre a performance	
Cavusgil e Zou (1994) Johnson e Arunthanes (1995) Julian (2003)	O'Cass e Julian (2003) Lages e Montgomery (2005) Shoham (1999)

Quadro 4 – Estudos sobre performance e seus resultados

Fonte: a autora (2008)

Portanto, permanece uma incongruência de resultados e abre-se caminho para a apresentação de um modelo conceitual acerca da influência da adaptação e da padronização dos 4 Ps sobre a performance de uma empresa, seguido pelas suas hipóteses.

4.5 ESQUEMA CONCEITUAL E HIPÓTESES

Considerando os estudos apresentados acima, apresenta-se o modelo conceitual abaixo, que resume a literatura recente sobre as relações entre o composto mercadológico e a performance, moderadas pelas variáveis adaptação e padronização. Têm-se como variáveis

independentes os elementos do composto mercadológico, a saber, produto, preço, promoção e distribuição; e como variável dependente, a performance da empresa. Como moderadores, têm-se a adaptação e a padronização. Logo após a figura, seguem-se suas hipóteses.

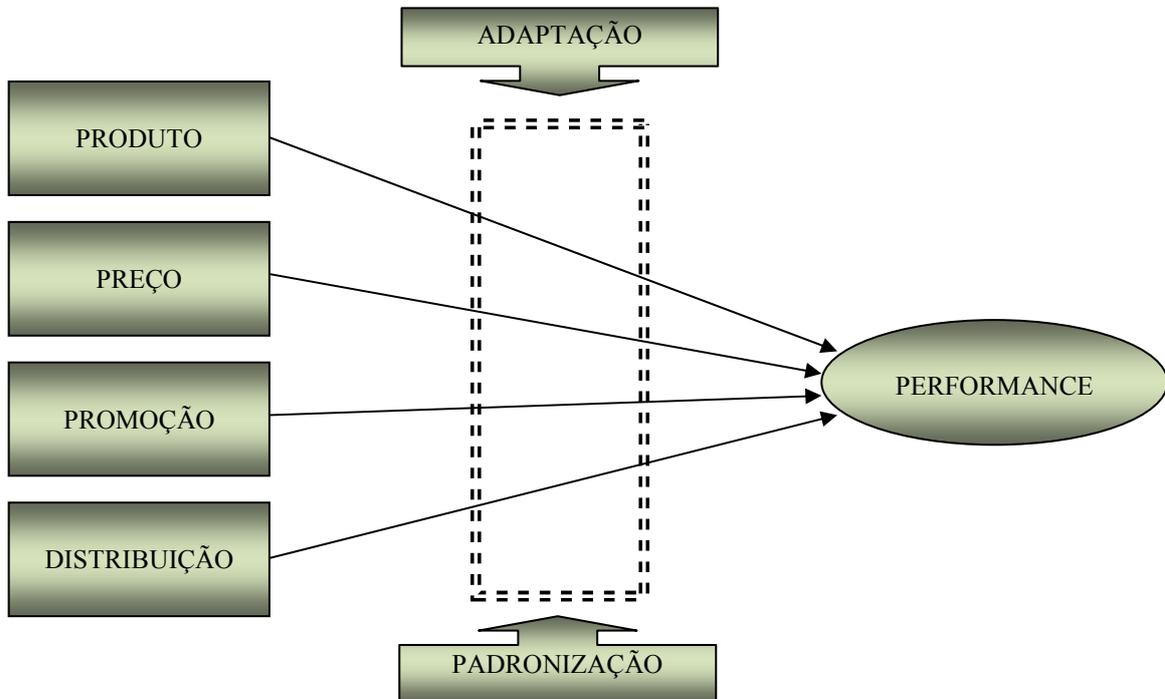


Figura 3 – Esquema conceitual

Fonte: a autora (2008)

Assim, enquanto alguns estudos apresentam uma influência significativa da padronização do composto mercadológico sobre a performance de uma empresa (e.g. SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN, 1993; CONANT; WHITE, 1999; FLORIN; OGBUEHI, 2004), outros encontraram uma relação não significativa ou inversa (e.g. SAMIEE; ROTH, 1992; JULIAN 2003). Portanto, as seguintes hipóteses são propostas:

H1a – a padronização do produto da empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

H1b – a padronização da promoção adotada pela empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

H1c - a padronização da distribuição utilizada pela empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

H1d - a padronização do preço aplicado pela empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

Situação similar é encontrada nos estudos relativos à adaptação, onde se encontram resultados que demonstram a influência positiva da variável moderadora sobre a performance (e.g. CONANT; WHITE, 1999; LEONIDOU, KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; FLORIN; OGBUEHI, 2004), bem como resultados que indicam uma influência negativa ou insignificante (e.g. LAGES; MONTGOMERY, 2005; JULIAN; O’CASS, 2002; JULIAN, 2003; O’CASS; JULIAN, 2003; SHOHAM, 1999). Destarte, propõem-se as hipóteses a seguir:

H2a - a adaptação do produto da empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

H2b - a adaptação da promoção adotada pela empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

H2c - a adaptação da distribuição utilizada pela empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

H2d - a adaptação do preço aplicado pela empresa, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance

Após a explanação teórica e empírica acerca dos tópicos que envolvem o presente estudo, bem como da apresentação das hipóteses testadas, passar-se-á à apresentação da metodologia voltada ao teste das hipóteses propostas, objeto do capítulo seguinte.

5 METODOLOGIA

Tendo em vista os objetivos inicialmente propostos, bem como a característica inconclusiva da literatura sobre o tema objeto do presente estudo, adotou-se a meta-análise como metodologia de pesquisa, pois como defendem Farley, Lehmann e Sawyer (1995), o confronto entre a teoria e o conhecimento acumulado diante de diversos estudos é essencial ao progresso da pesquisa. Uma meta-análise busca contribuir para o aumento do conhecimento acerca de um determinado tópico, bem como sua aplicabilidade e possibilidade de generalização, sendo uma ferramenta importante na busca de consenso envolvendo resultados diversos de pesquisas realizadas (JITPAIBOON; RAO, 2007; PEREIRA, 2004; BASS, 1995). Para Matos e Henrique (2006), a utilização de uma meta-análise mostra-se recomendada quando, após a decorrência de um determinado lapso temporal, ainda não há uma sistematização de resultados empíricos que produzam um balanço do conhecimento. Logo, busca-se agrupar resultados referentes a determinada questão dentro da literatura, situação em que o pesquisador realiza uma “análise das análises” (WOLF, 1986). Permite-se aos pesquisadores, através de uma revisão quantitativa, desenvolverem normas provenientes de diversas fontes, resolverem disputas dentro da literatura, determinarem quais os fatores que contribuíram para diferenças entre estudos, ou ainda, identificarem áreas que têm sido negligenciadas sugerindo investigações futuras (ABERNETHY; FRANKE, 1996). Contudo, uma das situações enfrentadas pelo pesquisador ao realizar uma meta-análise refere-se à “publicação tendenciosa”, ou seja, a tendência de *Journals* internacionais em aceitar apenas aqueles estudos que apresentem efeitos robustos ou estatisticamente significantes (RUST; LEHMANN; FARLEY, 1990).

Diversos estudos na área de marketing têm abordado questões relacionadas à meta-análise como método de pesquisa, ou ainda, têm aplicado o método propriamente dito como metodologia de pesquisa (HENARD; SZYMANSKI, 2001; HUNTER, 2001; GEYSKENS; STEENKAMO; KUMAR, 1999; BROWN; HOMER; INMAN, 1998; GREWAL *et al.*, 1997;

RICH *et al.*, 1999; SULTAN; FARLEY; LEHMANN, 1990; FERN; MONROE, 1996; RUST; LEHMANN; FARLEY, 1990; SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN, 1993; MATOS; HENRIQUE, 2006; MATOS; HENRIQUE; ROSSI, 2007; PEREIRA, 2004; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; FARLEY; LEHMANN, 2001; DELVECCHIO; HENARD; FRELING, 2006).

Em termos gerais, os passos adotados no presente estudo seguem os preceitos indicados por Pereira (2004), que se baseiam na literatura e em diversas metas-análise já realizadas. Inicialmente foi definido um problema de pesquisa. Segundo a autora, esta etapa busca “quais são as questões que a meta-análise ajudará a responder e que tipos de evidências examinará. Definem-se as variáveis dependentes e independentes do estudo, bem como as variáveis moderadoras” (PEREIRA, 2004, p. 05). Deste modo, esta pesquisa visa analisar qual a influência da adaptação/padronização dos quatro Ps sobre a performance da empresa, considerando-se como variáveis independentes o produto, preço, promoção e distribuição; variável dependente a performance; e como moderadoras, a adaptação ou padronização daqueles elementos. As etapas seguintes referem-se à coleta de dados e avaliação dos mesmos, seguida pela sua síntese. Tais etapas encontram-se descritas abaixo, para fins de esclarecimento e melhor entendimento do processo.

5.1 CRITÉRIOS DE PESQUISA

Alguns critérios foram inicialmente determinados a fim de identificar estudos que seriam incluídos nesta pesquisa. Primeiramente, todos os estudos conduzidos desde a década de 60 foram incluídos no primeiro estágio de pesquisa, visto que foi nesta época iniciaram-se os estudos na área de padronização, destacando-se o de Elinder (1965). Em segundo lugar, o foco dos estudos pesquisados deveria abordar a relação entre padronização e adaptação de pelo menos um dos elementos do composto mercadológico e a performance da empresa. Em terceiro lugar, tendo em vista a diversidade de conceitos apresentados referentes à performance, foram utilizados artigos que relacionassem o termo “performance” a todos os resultados advindos de atividades exercidas pelas empresas, fossem eles de cunho econômico ou comportamental. Em quarto lugar, para fins de riqueza de conteúdo, não foram feitas restrições quanto à unidade analisada, ou seja, empresa sede ou filial; número de países atuantes; diversidade industrial; país de origem ou tempo de atuação no estrangeiro, visto que o objetivo principal desta pesquisa não é analisar variáveis sociais, políticas ou ambientais que poderiam intervir na relação, mas sim, considerar os elementos estratégicos de

padronização e adaptação do composto mercadológico como moderadores da performance. Por fim, os dados constantes dos artigos deveriam ser de origem primária, mesmo que em parte¹¹, em virtude da análise estatística a ser realizada. Tendo em mente esses critérios, iniciou-se o processo de busca de artigos, o qual se encontra descrito a seguir.

5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A fim de identificar a população de estudos, foi conduzida uma pesquisa por palavras-chave em bases de dados eletrônicas, utilizando-se os termos “marketing, performance, padronização, adaptação, produto, preço, promoção e distribuição”. Deste censo, que compreendeu o período de outubro de 2007 a março de 2008, foram acessados 16¹² estudos (Apêndice C, p. 93). Tais estudos foram publicados nas seguintes fontes: *Journal of Advertising*, *International Journal of Research in Marketing*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Asia Pacific Marketing*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Business Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *International Marketing Review* e *Journal of International Marketing*. Os artigos então selecionados foram lidos e analisados a fim de destacarem-se todas as informações necessárias e pertinentes a uma meta-análise. Ainda que fosse constatada a inexistência de dados suficientes para dar prosseguimento às análises estatísticas, nenhum artigo foi descartado da análise para que fosse evitado um viés de pesquisa. Então, os dados foram tabulados a fim de facilitar o processo de análise dos mesmos, cuja descrição se segue.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, vale ressaltar que existem dois tipos de meta-análise: uma metodológica, a ser utilizada quando a análise de questões metodológicas que possam influenciar os resultados é de interesse, e outra voltada à generalização empírica acerca dos resultados de estudos distintos (SHOHAM, 2002).

¹¹ Em algumas situações foram considerados artigos que se utilizaram de dados de pesquisas anteriores e dados atuais, ou seja, pesquisas realizadas de forma longitudinal.

¹² Considerando não ter sido encontrada na literatura qualquer exigência quanto a um número mínimo de artigos a serem incluídos em uma meta-análise, o número de artigos selecionados está adequado às necessidades da presente pesquisa, conforme mensagem pessoal esclarecedora enviada por profissionais da área, além de respaldo em estudo realizado por Shoham (2002).

Os procedimentos aplicados, que compreendem revisões quantitativas que sintetizam resultados acerca de determinado assunto ainda não consolidado, possuem dois objetivos distintos (WOLF, 1986).

Observa-se que a grande maioria dos estudos meta-analíticos utiliza-se do cálculo para análise dos dados agregados, que corresponde ao *effect size* – primeiro procedimento. Este se refere a um conjunto de índices que medem a magnitude de uma determinada relação, ou seja, a força da relação entre a variável independente e a dependente (JITPAIBOON; RAO, 2007). A fim de se conduzir uma avaliação empírica da literatura utilizando-se este procedimento, é necessário que todas as estatísticas contidas nos artigos selecionados sejam convertidas em uma métrica comum ou *effect size*, para assim agregar e sintetizar as informações. Deste modo, a métrica comum a ser utilizada para o cálculo do *effect size* é o coeficiente de correlação r de Pearson ou o índice da diferença padronizada d , a qual igualmente pode ser convertida em r . Selecionada a métrica comum, então será calculado o *effect size*, responsável por medir a força existente em uma relação (WOLF, 1986).

O segundo procedimento dá-se através do cálculo de um índice referente à significância estatística da(s) hipótese(s) em questão, o qual é conhecido como *combined test* (WOLF, 1986). Tal teste pode ser realizado de diversas formas, que visam um mesmo resultado, contudo, o autor apresenta as três mais utilizadas. O primeiro deles refere-se ao *Fisher Combined Test*, baseado no produto das probabilidades de diferentes processos ou testes. O segundo é o *Winer Combined Test*, o qual busca combinar testes independentes advindos da distribuição de amostras de testes t independentes. Por fim, tem-se o *Stouffer Combined Test*, o qual converte os valores p em estatísticas z e então se calcula o escore Z_c , referente à combinação de todos os escores (WOLF, 1986).

Esse procedimento dos testes combinados resulta num resumo das significâncias estatísticas encontradas nos estudos com relação a uma determinada hipótese. Porém, esses testes não demonstram a força existente nessa relação, ou seja, o *effect size*, que corresponde ao grau com que um fenômeno está presente na população ou o grau em que a hipótese nula é falsa (COHEN, 1988). Desta forma, a presente pesquisa buscou verificar essa força, utilizando o primeiro procedimento exposto – o cálculo do *effect size*.

Os dados selecionados e tabulados foram então examinados. Inicialmente foi realizada uma análise descritiva com o intuito de verificar a frequência de diversos parâmetros metodológicos. A seguir foi realizado o cálculo do *effect size*, cuja finalidade era verificar qual a força da relação entre as variáveis moderadoras (padronização e adaptação) atuando sobre o composto mercadológico e a performance de uma empresa. Como dito anteriormente,

é preciso que as análises estatísticas constantes dos estudos originais sejam convertidas em uma métrica comum. Inicialmente foi realizada a conversão do índice de significância (p) de cada hipótese pertinente ao estudo no escore z . Para tanto, foi aplicada a seguinte fórmula do aplicativo *Excell*:

$$= \text{INV.NORMP} (1 - p)$$

onde INV.NORMP retorna o inverso da distribuição cumulativa normal padrão.

Após a conversão, os escores z foram utilizados para cálculo do coeficiente de correlação r conforme fórmula a seguir, apresentada por Rosenthal (1991):

$$r = \frac{z}{\sqrt{N}}$$

onde N refere-se à amostra, ou seja, ao número de questionários que retornaram e foram utilizados.

A fim de sintetizar os resultados da correlação dos estudos acerca de cada uma das hipóteses apresentadas nesta pesquisa, obteve-se então a média das correlações entre as variáveis que examinavam a mesma questão em estudos diversos. Essa média - que representa o *effect size* - foi calculada com base na fórmula a seguir (WOLF, 1986):

$$\bar{r} = \frac{\sum r}{n}$$

onde n refere-se à amostra, ou seja, ao número de artigos que suportam cada hipótese.

Assim, o procedimento foi aplicado aos dados com o fim de determinar a força da relação existente entre a adaptação ou padronização de um ou mais elementos do composto mercadológico sobre a performance da empresa. Os resultados obtidos encontram-se descritos no próximo capítulo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados estão apresentados em três partes – uma descritiva, acerca das características dos estudos; uma quantitativa, sobre os resultados estatísticos obtidos; e outra qualitativa, a qual envolve todos os estudos não incluídos na fase quantitativa.

6.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A primeira análise refere-se às características dos estudos e suas metodologias. Como se pode observar na Tabela 1, dos 16 estudos analisados, apenas 4 deles foram realizados na década de 90, os demais foram feitos a partir do ano de 2000. Isto demonstra que, apesar das pesquisas sobre a relação entre adaptação/padronização terem iniciado na década de 60, com estudos como o de Elinder (1965), aquelas que incluem a performance como uma das variáveis analisadas tomaram fôlego ao final dos anos 90, o que contribuiu para corroborar a necessidade por novas pesquisas defendida por diversos autores (JULIAN; O’CASS, 2004; SHOHAM, 2002; CALANTONE *et al.*, 2004; FLORIN; OGBUEHI, 2004; DOW, 2006).

Quanto aos países envolvidos nas pesquisas, a maioria deles encontra-se nos continentes Europeu e Norte-Americano, sendo que nenhuma delas apresenta dados de um país Sul-Americano. Quanto ao tipo de produto comercializado pelas empresas participantes das pesquisas, a maioria se encaixa tanto na categoria de consumo quanto na industrial. Porém, seis estudos não especificaram qual tipo de produto competia às suas empresas componentes da amostra.

Tabela 1 – Características dos estudos

	ANO	PAÍS	PRODUTO ^a
A ^b	2004	Coréia	C / I
B	2003	Austrália	C / I
C	2000	EUA, Canadá, Japão Reino Unido, Alemanha	I
D	2004	Turquia	C / I
		Japão	C / I
E	1995	EUA	C / I
F	1999	Israel	C / I
G	1992	EUA	C / I
H	2002	EUA	C / I
I	2004	EUA	NE ^c
		Coréia	NE
J	2006	EUA	NE
		Japão	NE
		Coréia	NE
K	2006	Austrália	NE
L	1994	EUA	C / I
M	2005	Portugal	NE
N	2004	Austrália	C / I
O	2006	Reino Unido, França Alemanha, Itália, Holanda	NE
P	2004	Portugal	NE

^a C = consumo I = indústria

^b Para facilitar o entendimento, a cada estudo foi atribuída uma letra

^c NE = não especificado

Fonte: a autora (2008)

Com relação às metodologias aplicadas nas pesquisas, conforme se pode observar na Tabela 2, foram utilizadas, nos 16 estudos, 20 amostras diferentes, sendo que destas, 9 delas continham até 500 respondentes. As outras 11 amostras continham mais de 500 respondentes, destacando-se os estudos B, E, M, N e P, que apresentaram amostras superiores a 1000 respondentes. A média da amostra ficou em 728.

Porém, os números relativos à quantidade de questionários que retornaram e que foram utilizados, bem como à taxa de resposta apresentada, foram bem inferiores. Primeiramente, o número de questionários que retornaram foi de 230 em média. Seis estudos não especificaram este número em pelo menos uma de suas amostras, e em um deles (estudo L) esta característica não foi considerada, uma vez que todos os respondentes que compunham a amostra foram entrevistados pessoalmente, sem o envio de questionários pelo correio, o que garantiu uma participação de 100% dos componentes da amostra. Ainda, pode-se observar que dentre as 12 amostras representadas neste critério, em apenas uma delas mais da metade da amostra original retornou os instrumentos de pesquisa.

Já com relação à quantidade de instrumentos efetivamente utilizados nos estudos, apenas 4 deles não especificou tal informação, e mais uma vez, em apenas um dos estudos (L) não se aplica tal critério pela razão já apresentada. Com relação aos demais, a média de questionários utilizados ficou em 224, sendo que apenas um deles pôde utilizar um número superior à metade de sua amostra inicial.

Quanto à taxa de resposta, esta foi informada em todos os estudos, mais uma vez excetuando-se o estudo L, ao qual tal critério não se aplica pelo motivo indicado anteriormente. O percentual da taxa de resposta ficou, em média, em 35%. Assim, cinco amostras atingiram até 25% da taxa de retorno, e apenas uma amostra apresentou uma taxa de resposta superior a 75%. Logo, os treze estudos restantes concentraram taxas de resposta variando entre 26 e 50%.

Quanto ao número de indústrias representadas nas pesquisas, nem todos os estudos indicaram a quantidade e/ou variedade. Assim, das 20 amostras apenas 9 delas trouxeram esta informação. O número de indústrias diversas incluídas nas pesquisas ficou na média de 12. Apenas uma pesquisa buscou diversificar bem este critério, analisando mais de 20 indústrias. Outras três analisaram entre 16 e 20, uma ateve-se a analisar entre 11 e 15, duas analisaram entre 6 e 10, e outras duas analisaram entre 1 e 5 indústrias.

Relativamente ao teste de não-resposta, o qual novamente não foi considerado no estudo L, este foi realizado em todas as demais pesquisas, representando 100% de aplicação do teste. E a coleta apresenta valores bem semelhantes: das 20 amostras, uma foi aplicada por meio de entrevista pessoal, e todas as demais foram enviadas pelo correio.

Tabela 2 – Características metodológicas

	AMOSTRA	RETORNO	UTILIZADOS	% TAXA	Nº INDÚSTRIAS	TESTE NÃO RESPOSTA	COLETA
A	180	63	58	32,2	1	sim	correio
B	1132	NE ^a	293	25,8	7	sim	correio
C	426	NE	110	26,0	2	sim	correio
D	253	180	NE	71,0	NE	sim	correio
	515	173	171	33,0	19	sim	correio
E	1300	224	208	18,0	NE	sim	correio
F	463	98	NE	21,2	18	sim	correio
G	322	147	NE	46,0	12	sim	correio
H	422	126	374	33,6	23	sim	correio
I	541	NE	239	47,0	NE	sim	correio
	700	325	303	43,0	NE	sim	correio
J	541	NE	239	47,0	NE	sim	correio
	500	NE	145	29,0	NE	sim	correio
	700	325	303	43,0	NE	sim	correio
K	207	NE	100	48,0	NE	sim	correio
L	202	NA ^b	NA	NA	16	NA	peçoal
M	2500	519	NE	22,0	NE	sim	correio
N	1132	NE	293	25,8	7	sim	correio
O	564	116	107	23,5	NE	sim	correio
P	1967	459	413	23,3	NE	sim	correio
Média	728	230	224	35	12		

^a NE = não especificado

^b NA = não se aplica

Fonte: a autora (2008)

Encerradas as observações acerca das características que cercavam os estudos selecionados, passar-se-á para a análise quantitativa dos resultados, a qual se encontra a seguir.

6.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

A fim de testar as hipóteses aqui propostas, a todos os estudos que indicavam o valor de significância p foi aplicada a fórmula para transformação dos mesmos no escore z , conforme Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Valores p e z dos estudos

ESTUDO	AUTORES	ANO	p	z
A	Lee; Griffith	2004	0.001	3,09
			0.003	2,75
B	O’Cass; Julian	2003	NE ^a	---
C	O’Donnell; Jeong	2000	0.01	2,33
D	Özsomer; Simonin	2004	0.05	1,64
			0.05	1,64
E	Johnson; Arunthanes	1995	0.061	0,02
F	Shoham	1999	0.05	1,64
			0.05	1,64
G	Samiee; Roth	1992	NE	---
H	Zou; Cavusgil	2002	0.01	2,33
			0.05	1,64
I	Calatone <i>et al.</i>	2004	0.05	1,64
			0.05	1,64
J	Calatone <i>et al.</i>	2006	0.01	2,33
			0.01	2,33
			0.01	2,33
K	Dow	2006	0.04	1,75
L	Cavusgil; Zou	1994	NE	---
M	Lages; Montgomery	2005	NA ^b	NA
N	Julian; O’Cass	2004	0.05	1,64
O	Okazaki; Taylor; Zou	2006	NE	---
P	Lages; Montgomery	2004	NE	---

^aNE: não especificado

^bNA: não se aplica

Fonte: a autora (2008)

Os estudos A, E e K trouxeram, juntos, quatro hipóteses pertinentes, todas acompanhadas do valor p específico. Portanto, foi feita a conversão desses valores em z e o cálculo da correlação r . As pesquisas B, G, L, O e P não apresentaram o valor p nem mesmo indicaram um parâmetro para o mesmo, o que impossibilitou a sua inclusão no cálculo do *effect size*. Os estudos C, H e J não trouxeram o valor p específico, contudo, indicaram o parâmetro $p < 0,01$. Assim, a conversão para o escore z foi realizada com base nesse parâmetro. As pesquisas D, F, H, I e N também não apresentaram o valor p específico, mas

definiram que seria $p < 0,05$. Portanto, foi este o valor considerado para conversão em z . O estudo M trazia uma relação positiva entre a adaptação do preço e a performance. O teste da hipótese apresentou uma relação significativa ($p < 0,01$), porém inversa, ou seja, negativa. Desta forma, esse resultado impossibilitou sua inclusão na meta-análise, uma vez que a significância encontrada refere-se a uma relação oposta àquela apresentada no presente estudo. Salienta-se que o *effect size* é calculado com base em hipóteses equivalentes constantes em pesquisas diversas.

Convertidos os valores, foram então calculados os coeficientes de correlação equivalentes a cada estudo, como se pode observar na Tabela 4 que se segue.

Tabela 4 – Valores r dos estudos			
ESTUDO	AUTORES	ANO	r
A	Lee; Griffith	2004	0,41
			0,36
B	O’Cass; Julian	2003	---
C	O’Donnell; Jeong	2000	0,22
D	Özsomer; Simonin	2004	0,12
			0,12
E	Johnson; Arunthanes	1995	0,00
F	Shoham	1999	0,17
			0,17
G	Samiee; Roth	1992	---
H	Zou; Cavusgil	2002	0,21
			0,15
I	Calatone <i>et al.</i>	2004	0,11
			0,09
J	Calatone <i>et al.</i>	2006	0,15
			0,19
			0,13
K	Dow	2006	0,18
L	Cavusgil; Zou	1994	---
M	Lages; Montgomery	2005	NA ^a
N	Julian; O’Cass	2004	0,10
O	Okazaki; Taylor; Zou	2006	---
P	Lages; Montgomery	2004	---

^aNA: não se aplica

Fonte: a autora (2008)

Após o cálculo dos coeficientes de cada estudo, foi calculada a média desses coeficientes em relação a cada uma das hipóteses propostas na presente pesquisa. Os valores encontrados – *effect sizes* – encontram-se na Tabela 5 a seguir.

HIPÓTESE	Nº ESTUDOS CONSIDERADOS	ES^{13}
H1a	6	0,38
H1b	6	0,38
H1c	6	0,38
H1d	6	0,38
H2a	10	0,48
H2b	3	0,25
H2c	2	0,19
H2d	3	0,37

Fonte: a autora (2008)

Inicialmente, a fim de interpretar os *effect sizes* encontrados, foram considerados os parâmetros indicados por Cohen (1988): *effect size* pequeno ($r = .10$), *effect size* médio ($r = .30$) e *effect size* grande ($r = .50$).

A *H1a* sugere que a padronização do produto da empresa, ante ao ambiente internacional, afeta positivamente a sua performance. Os testes estatísticos apresentaram uma correlação – ou *effect size* - de 0,38. Logo, a hipótese foi confirmada e a força dessa relação mostrou-se mediana. A *H1b* sugere que a padronização da promoção, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a performance da empresa. Aqui os testes apresentaram os mesmos valores, ou seja, uma correlação de 0,38. Portanto, esta hipótese foi igualmente confirmada e sua força também se mostrou mediana. A *H1c* sugere que a padronização da distribuição, perante um ambiente externo, afeta positivamente a performance. Mais uma vez, os testes encontraram uma correlação de 0,38, o que confirma a hipótese atribuindo-lhe uma força mediana. A *H1d* sugere que a padronização do preço, diante do ambiente internacional, afeta positivamente a performance da empresa. Os testes também apresentaram uma correlação de força mediana, com uma correlação de 0,38, o que confirma mais esta hipótese.

Destarte, quanto às primeiras quatro hipóteses os valores relativos ao *effect size* são idênticos. Isso se deve ao fato de que os estudos que analisavam a padronização eram os mesmos para as quatro hipóteses, e os mesmos não apresentaram valores *p* exatos. Portanto,

¹³ ES = *effect size*.

foram utilizados os parâmetros respectivos a cada um ($p < 0,01$ ou $p < 0,05$). Quanto às demais, o mesmo não ocorreu tendo em vista a diversidade de artigos.

A *H2a* sugere que a adaptação do produto, diante de um ambiente externo, afeta positivamente a sua performance. O valor da correlação ou *ES* encontrado foi de 0,48. Isso significa que a hipótese foi confirmada, apresentando um grande efeito – de fato, o mais alto de todos. A *H2b* sugere que a adaptação da promoção, frente ao mercado externo, afeta positivamente a performance. A correlação encontrada foi mediana, no valor de 0,25, o que confirma esta hipótese. A *H2c* sugere que a adaptação da distribuição, ante o mercado externo, afeta positivamente a performance. Os testes apresentaram uma correlação equivalente a 0,19, com força mediana, confirmando a hipótese proposta. Por fim, a *H2d* sugere que a adaptação do preço, frente ao ambiente internacional, afeta positivamente a performance. Os testes demonstraram existir uma força mediana no valor de 0,37, o que igualmente confirma esta última hipótese.

De modo geral, portanto, os *ES* encontrados sugerem a existência de uma força mediana atuando na relação entre a padronização e adaptação do composto mercadológico e a performance de uma empresa, com exceção da adaptação do produto sobre a performance, que apresentou um grande efeito. Abaixo se apresenta uma Tabela com uma síntese dos resultados encontrados.

Tabela 6 – Resultados das hipóteses					
HIPÓTESE	Nº ESTUDOS	VALORES p^a	ESCORES z^b	<i>ES</i>	REJEIÇÃO/ACEITAÇÃO
H1a	6	0,01 - 0,05	1,64 - 2,33	0,38	✓
H1b	6	0,01 - 0,05	1,64 - 2,33	0,38	✓
H1c	6	0,01 - 0,05	1,64 - 2,33	0,38	✓
H1d	6	0,01 - 0,05	1,64 - 2,33	0,38	✓
H2a	10	0,001 - 0,06	0,02 - 3,09	0,48	✓
H2b	3	0,04 - 0,05	1,64 - 1,75	0,25	✓
H2c	2	0,04 - 0,05	1,64 - 1,75	0,19	✓
H2d	3	0,003 - 0,05	1,64 - 2,75	0,37	✓

^a Os valores apresentados referem-se ao menor e ao maior valor indicado nos artigos

^b Os valores apresentados referem-se ao menor e ao maior escore encontrado na conversão

Fonte: a autora (2008)

Concluídas as observações acerca dos testes das hipóteses e seus resultados, segue a análise qualitativa dos resultados.

6.3 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa refere-se aqueles estudos inicialmente identificados para a meta-análise que não trouxeram expressos os valores p exatos. Portanto, são feitas observações individuais acerca de cada um dos artigos remanescentes.

A pesquisa realizada por O’Cass e Julian (2003) – estudo B - trouxe, dentre suas hipóteses, a idéia de que a estratégia de marketing escolhida por uma empresa influencia positivamente a sua performance exportadora. As análises realizadas, contudo, não suportaram a hipótese defendida. Este resultado poderia ter sido considerado para fins de meta-análise, porém, o valor p não foi informado, nem mesmo seus parâmetros. Assim sendo, pode-se apenas reportar os resultados apresentados pelos autores, os quais afirmam que as características específicas das empresas e as ambientais estão associadas à estratégia de adaptação e padronização, e essas mesmas características também se associam à performance. Contudo, não se pode afirmar que a adaptação ou padronização possui associação direta com a performance.

A pesquisa de Samiee e Roth (1992) - estudo G - defendia que a padronização dos elementos do composto mercadológico não influenciava a performance. Seus autores defendem que a hipótese foi confirmada, apresentando as médias referentes a diferentes medidas de performance. Contudo, não apresentam um valor de significância exato relativo à hipótese geral defendida, mas sim, valores referentes a cada uma das medidas. Portanto, se poderia apenas especular qual seria o valor geral, tendo em vista a performance em geral, conforme apresentada na hipótese. Deste modo, seus resultados não foram considerados para fins de meta-análise.

O estudo L, realizado por Cavusgil e Zou (1994), também analisou a influência da adaptação sobre a performance, mas apenas quanto ao produto e à promoção. Assim, concluíram os autores que a adaptação do produto influencia positivamente a performance, isso com base no coeficiente encontrado ($\beta = 0.29$) e no nível de significância, acerca do qual os autores apenas afirmam ser significativo. Portanto, apesar da relação ser compatível aquela defendida na presente pesquisa, e apesar de seu coeficiente padronizado e seu nível de significância suportarem a idéia, este resultado não pôde ser considerado para fins de meta-análise pela inexistência de um valor p exato. Quanto à promoção, contudo, além de não existir o valor p exato, a relação encontrada foi inversa à prevista, ou seja, foi negativa. Destarte, este resultado também foi desconsiderado para fins de meta-análise.

O estudo O (OKAZAKI; TAYLOR; ZOU, 2006) envolvia as variáveis pertinentes a esta pesquisa – quais sejam a padronização, a promoção e a performance. Contudo, suas hipóteses previam, respectivamente, que a padronização da promoção influenciava positivamente a efetividade da promoção, e que esta influenciava positivamente a performance estratégica e a financeira. Todas foram suportadas, contudo, não foram apresentados valores de significância exatos. Ademais, apesar da confirmação, esses resultados não puderam ser incluídos na meta-análise, pois não havia uma hipótese exclusiva que defendesse a padronização da promoção como tendo influência positiva sobre a performance. Tal conclusão poderia ser apenas deduzida, mas não afirmada.

Por fim, tem-se a pesquisa P realizada por Lages e Montgomery (2004), a qual apesar de igualmente envolver variáveis pertinentes (adaptação, composto mercadológico e performance), buscou analisar uma situação inversa, ou seja, o estudo sugeria que a performance do ano anterior influenciaria negativamente a adaptação do *mix* de marketing. Por tratar-se de uma relação diversa daquela proposta por esta pesquisa, seus resultados foram desconsiderados.

Porém, ainda podem ser feitos alguns comentários acerca de outros estudos que envolvem as variáveis em questão, mas que não estavam no rol daqueles inicialmente selecionados para a meta-análise.

O primeiro deles é de autoria de Conant e White (1999). Em seu trabalho, os autores encontraram que as pequenas empresas varejistas que possuem um grande comprometimento intenso em manter um entendimento acerca das forças e fraquezas de seu programa de marketing, possuem uma maior propensão a perseverar ao dar prosseguimento a novas estratégias de marketing. A este comprometimento os autores deram o nome de “clareza estratégica”. Assim, aqueles varejistas que possuem essa clareza preenchem melhor dois dos principais objetivos: aquisição de conhecimento de mercado e efetividade nos programas de marketing. Como resultado, os benefícios desse processo trazem uma melhor performance financeira.

Em um de seus estudos, Shoham (2002) buscou testar um modelo da relação a adaptação da estratégia de marketing internacional e a performance exportadora. Como resultado, ficou demonstrado o seguinte: enquanto a adaptação do produto e da distribuição afeta positivamente a performance, esta é afetada também positivamente pela promoção, mas pela sua padronização e não adaptação. Quanto ao preço, sua relação não se mostrou significativa.

Outros, como Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) observaram em seu estudo que a adaptação dos quatro elementos do composto mercadológico afeta a performance, e assim propuseram que a implementação de uma estratégia de marketing exportador bem delineada pode influenciar no sucesso da empresa, tendo em vista que a grande maioria das variáveis de marketing foram associadas à performance exportadora.

Os resultados encontrados por Julian e O’Cass (2002) demonstraram, ao contrário das expectativas, que a estratégia de marketing definida por uma empresa (adaptação ou padronização) possuía uma relação muito pobre com a performance da empresa.

Outro estudo foi realizado por Julian (2003). Seus resultados indicam que os quatro fatores que contribuem significativamente para a variação da performance exportadora no mercado Tailandês são competição, comprometimento, características do mercado exportador e características do produto. Logo, as características específicas das empresas e a estratégia de marketing adotada não surtem efeitos sobre a performance.

Por fim, Florin e Ogbuehi (2004), por sua vez, após terem considerado os antecedentes que levam à escolha por uma ou outra decisão estratégia na função de marketing e na função de estratégia global, propõem que tais decisões não podem ser isoladas e não podem ser tomadas independentemente uma da outra. Logo, elas devem ser tomadas de modo simultâneo e devem basear-se em condições do mercado local, características da indústria global e características das empresas. Portanto, consideram os autores que sua principal contribuição é que a interação dessas decisões estratégicas mostra-se complexa, e que a mesma afeta significativamente a performance de uma empresa.

Assim, encerra-se a apresentação das análises realizadas nesta pesquisa, e para dar prosseguimento, apresentam-se no próximo capítulo as conclusões do estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir são apresentadas as principais conclusões do presente trabalho, seguidas pelas limitações da pesquisa e das sugestões para futuros estudos.

7.1 CONCLUSÕES

Observou-se que as empresas multinacionais buscam expandir sua atuação em novos mercados e seu *market-share*, bem como aumentar a lucratividade. Mas a partir do momento em que a empresa optar por iniciar suas atividades em um mercado ainda inexplorado, surge uma decisão estratégica fundamental – a composição do marketing *mix*. Ao praticar o marketing internacional a empresa vai além da simples aplicação das estratégias já adotadas no mercado local, uma vez que ela se torna muito mais envolvida com o ambiente do novo mercado, surgindo a necessidade da criação e aplicação de novas estratégias, ou seja, a padronização ou adaptação do composto mercadológico.

Defensores da padronização encaram o mercado como homogêneo, onde as necessidades, desejos e demandas dos consumidores não variam significativamente. Tal estratégia visa à aplicação de um programa de marketing *mix* padronizado, a fim de minimizar custos e promover a imagem global. Por outro lado, defensores da adaptação entendem haver grandes diferenças entre países, e até mesmo entre regiões. Assim, a adaptação serviria para customizar os elementos do composto mercadológico a fim de obedecer à identidade nacional, linguagem, gostos e costumes locais.

Ambas as escolas possuem sua lógica e coerência, porém, a heterogeneidade efetivamente encontrada pelo mundo não permite a total padronização, assim como os altos custos da adaptação não permitem sua utilização na totalidade do composto. A realidade dos mercados parece não se ater à polarização dessas estratégias, uma vez que sua utilização extrema não se apresenta benéfica, o que vai ao encontro das idéias defendidas por alguns autores, os quais rejeitam a aplicação de apenas uma das estratégias (SORENSEN, WIECHMANN, 1975; JAIN, 1989; CAVUSGI; ZOU; NAIDU, 1993; WALTERS, 1986; VRONTIS; PAPASOLOMOU, 2005; VRONTIS; KITCHEN, 2005; VRONTIS, 2001).

O desenvolvimento e a implementação das estratégias de marketing internacional têm sido cercados de certo grau de ambigüidade quanto aos seus antecedentes e conseqüências. Notadamente a literatura do marketing global tem sofrido com a falta de estudos empíricos, especialmente no que tange às questões de adaptação e padronização versus performance.

Assim, a fim de atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, uma intensa coleta de artigos que ajudassem a compreender as estratégias de adaptação e padronização no contexto internacional foi realizada. Deste modo, observou-se que a questão da padronização é analisada sob duas perspectivas. A primeira refere-se à filosofia, princípios e tecnologia utilizados no planejamento e implementação das decisões relativas ao marketing (padronização dos processos de marketing), e a segunda, objeto deste estudo, refere-se aos elementos do *mix* de marketing, ou seja, a padronização do programa de marketing (ÖZSOMER; BODUR; CAVUSGIL, 1991; JAIN, 1989).

Porém, ainda não existe uma interpretação pacífica que defina padronização (RYANS; GRIFFITH; WHITE, 2003). Contudo, tomando por base diversos estudos (SANDS, 1979; JAIN, 1989, 2007; LEVITT, 1983; ÖZSOMER; SIMONIN, 2004; ELINDER, 1965; ROOSTAL, 1963; VISWANATHAN; DICKSON, 2007; SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN, 1993), pode-se entender a padronização como a aplicação de programas de marketing similares em diferentes países ou regiões com relação ao produto ofertado, à promoção aplicada, ao preço estabelecido e ao processo de distribuição escolhido.

A adaptação, por sua vez, diz respeito à aplicação de estratégias específicas em cada mercado, onde a empresa adapta seu *mix* de marketing a cada ambiente (ANG; MASSINGHAM, 2007; ZOU; ANDRUS; NORVELL, 1997). Portanto, envolve a customização das estratégias para diferentes regiões de acordo com diversos fatores. Logo, a adaptação obedece à identidade nacional, linguagem, gostos e preferências.

Mas a decisão por adaptar ou padronizar os elementos do marketing *mix* acabam trazendo conseqüências à organização, dentre elas, sua performance. Então, a fim de alcançar o segundo objetivo específico desta pesquisa, foi apresentada a questão da performance. De modo geral, concluiu-se que a performance envolve duas dimensões: uma financeira, que envolve todas as questões relacionadas a valores; e outra estratégica, que diz respeito às demais questões que envolvem os procedimentos a serem adotados, como a segmentação, o alvo e o posicionamento (CAVUSGIL; ZOU, 1994; ZOU; CAVUSGIL, 2002; SAMIEE; ROTH, 1992; LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002 OKAZAKI; TAYLOR; ZOU, 2006; SAMIEE; ROTH, 1992; JULIAN, 2003).

A fim de atender o terceiro objetivo específico desta pesquisa, foi realizada uma coleta e análise de estudos empíricos que relacionassem as variáveis adaptação e padronização, produto, promoção, preço, distribuição e performance. Assim, destacaram-se estudos sobre performance e preço (DOOLE; GRIMES; DEMACK, 2006; COLPAN, 2006; MYERS; CAVUSGIL; DIAMANTOPOULOS, 2002; MYERS; HARVEY, 2001), performance e produto (DOOLE; GRIMES; DEMACK, 2006; KAZEM; HEIJDEN, 2006; KEMPPAINEN; VEPSÄLÄINEN; TINNILÄ, 2008; OGUNMOKUN; ESTHER, 2004; JULIAN, 2003; JULIAN; O'CASS, 2004), performance e promoção (AMINE; CAVUSGIL, 2001; FRANCIS; COLLINS-DODD, 2004; SHAMSUDDOHA; ALI, 2006), e performance e distribuição (AMINE; CAVUSGIL, 2001; McNAUGHTON, 2002; MYERS; HARVEY, 2001).

Então, atendendo aos dois últimos objetivos específicos do presente estudo, foi realizada uma meta-análise a fim de avaliar de que maneira as estratégias de adaptação e padronização influenciam a performance de uma empresa no contexto internacional. A primeira hipótese, que trata da padronização do produto, apresentou resultados que vão ao encontro do esperado, isto é, ficou comprovada a existência da relação, cuja força mostrou-se mediana ($ES = 0,38$). A segunda hipótese, que se refere à padronização da promoção, também apresentou resultado congruente com o esperado, com uma força igualmente mediana ($ES = 0,38$). A terceira hipótese, acerca da padronização da distribuição, foi confirmada do mesmo modo e com a mesma força ($ES = 0,38$). A quarta hipótese, que trata da padronização do preço, apresentou uma força mediana ($ES = 0,38$) e confirmou o previsto. Esses resultados poderiam ter sido mais precisos caso as informações constantes nos artigos originais fossem mais pontuais. Ademais, eles referem-se ao mesmo grupo de estudos, o que traz à tona a necessidade pela busca de novas pesquisas que tratem do assunto, pois a inclusão de novos dados fortaleceria ainda mais os resultados. De qualquer modo, as quatro hipóteses referentes

à padronização do composto mercadológico foram confirmadas, o que indica que a adoção desta estratégia influencia positivamente a performance de uma empresa.

A quinta hipótese, a qual trata da adaptação do produto, também foi confirmada. De fato, ela apresentou a correlação mais robusta, o que implica num efeito de grande força ($ES = 0,48$). Talvez uma das razões para isto seja que a maior parte dos estudos acessados para a meta-análise envolvesse a questão entre produto e performance (LEE; GRIFFITH, 2004; O'CASS; JULIAN, 2003; JOHNSON; ARUNTHANES, 1995; SHOHAM, 1999; 2002; CALANTONE et al, 2004; CALANTONE *et al.*, 2006; DOW, 2006; CAVUSGIL; ZOU, 1994; JULIAN; O'CASS, 2004). A sexta hipótese, que traz a adaptação da promoção, apresentou uma força mediana ($ES = 0,25$) e também foi ao encontro do esperado. A sétima hipótese – adaptação da distribuição – foi confirmada com uma força mediana ($ES = 0,19$), porém, a mais baixa dentre as hipóteses. A última hipótese, referente à adaptação do preço, apresentou uma correlação mais elevada, com força mediana ($ES = 0,37$). Portanto, os resultados apresentados na meta-análise confirmam a existência de uma relação positiva, de força mediana, entre a adaptação e padronização do composto mercadológico sobre a performance. A exceção refere-se à adaptação do produto, que se destacou por um efeito de grande força.

Conseqüentemente, ao adentrarem-se em um novo mercado, além de ter de escolher qual o melhor método de entrada, as empresas também deverão definir qual a estratégia de marketing a ser adotada, e os resultados acima expostos sugerem que a tática a ser aplicada tende a contribuir para a performance da empresa. Logo, questões relativas às características específicas das empresas, características do ambiente e condições do mercado local devem ser observadas. Tal resultado vai ao encontro daqueles apresentados na fase qualitativa (LEONIDOU; KATSIKEAS; SAMIEE, 2002; FLORIN; OGBUEHI, 2004; SHOHAM, 1999; 2002; CALANTONE *et al.* 2004; 2006; JULIAN; O'CASS, 2004).

A redução dos custos e a complexidade do mercado irão nortear a padronização, enquanto que a necessidade em atender as necessidades peculiares de cada mercado irão nortear a adaptação. Assim, sugere-se que ambas as estratégias podem coexistir, e a escolha será uma questão de quanto, ou seja, qual o grau de utilização de uma ou outra estratégia, corroborando com a literatura (JAIN, 1989, 2007; CAVUSGIL, ZOU; 94). Destarte, ratificando com vários autores, sugere-se a aplicação de ambas as estratégias, ou seja, a utilização da Teoria Contingente, através da qual diversos graus de padronização ou adaptação são aplicados, os quais são contingentes quanto às características internas da organização e quanto aos fatores ambientais externos (ROPER, 2005; LEMAK;

ARUNTHANES, 1997; WIND, 1986; JAIN, 1989, 2007; SOLBERG, 2000, 2002; ZOU; ANDRUS; NORVELL, 1997; CAVUSGIL; ZOU; NAIDU, 1993).

Especificamente, sugere-se que as empresas realizem a adaptação do produto antes de entrar no novo mercado, especialmente tendo em vista que as empresas não podem desprezar normas legais, técnicas e de segurança, as quais devem ser levadas em conta já na prospecção dos mercados e no planejamento de seus processos de internacionalização, o que vai ao encontro da literatura (BELLO; GOMES, 2002; SCHNIDER, 2002; SILVA, 2004; ROTH; ALBERICI, 2005). Quanto à estratégia referente ao preço, sugere-se a observação da situação local para então definir a política a ser aplicada, o que se mostrou de acordo com a literatura (JOHANSSON; NONAKA, 2001; BELLO; GOMES, 2002; SILVA, 2004). Em relação à distribuição aconselha-se às empresas adotarem canais de distribuição adequando-se a cada mercado, pois mesmo que isso signifique um menor controle por parte da empresa, por outro lado, esses canais servem para viabilizar o processo de internacionalização. Tal idéia apresenta-se corroborada pela literatura (KEEGAN; GREEN, 2000; KOTABE; HELSEN, 2000; SCHNEIDER, 2002). No que diz respeito à comunicação integrada de marketing, sugere-se a sua adaptação aos mercados locais, de acordo com as necessidades e restrições encontradas, especialmente quanto às restrições políticas, legais e religiosas, conforme apresentado pela literatura (KEEGAN; GREEN, 2000; VIGNALI, 2001; KOTABE; HELSEN, 2000).

Os profissionais da área de marketing internacional podem utilizar-se dos resultados aqui apresentados, uma vez que este estudo utilizou-se de pesquisas baseadas na experiência prática e comportamental de diversas empresas. Tais resultados podem ser confrontados com a prática efetivamente utilizada pelas organizações. Diferenças encontradas podem levar a uma maior reflexão acerca das estratégias, ao aprimoramento das táticas ou à implementação de um novo comportamento. É muito importante que esses profissionais visualizem a existência de uma tênue divisa entre a padronização e a adaptação, uma vez que ultrapassar essa divisa pode trazer riscos à empresa, especialmente no que concerne sua performance.

As empresas multinacionais poderiam atingir um maior sucesso a partir do momento em que deixassem de ver o mundo como um único mercado. Sugere-se, deste modo, a adoção da padronização apenas em situações em que esta não comprometesse a performance, a orientação para o mercado e a satisfação do consumidor. Um exemplo seria a aplicação da

estratégia às *commodities*¹⁴, uma vez que este tipo de produto não sofre variações entre mercados, recebendo o mesmo tratamento em qualquer parte do globo.

Assim sendo, o presente estudo traz aos profissionais de marketing internacional uma visão geral acerca de possíveis influências que suas práticas e comportamentos podem surtir sobre a organização e seus mercados. Espera-se que as conclusões apresentadas contribuam no entendimento do quão importante é a identificação dos fatores e elementos que influenciam a tomada de decisão quanto ao marketing *mix*, e que qualquer diferença encontrada em um novo mercado pode afetar a organização, em especial, sua performance.

Considerando o exposto, pode-se observar que houve limitações ao presente estudo, o que traz algumas implicações – assunto abordado a seguir.

7.2 LIMITAÇÕES À PRESENTE PESQUISA

Devido às limitações encontradas, os resultados encontrados aqui devem ser vistos com cautela, e mais, devem ser vistos como complementares aos artigos empíricos cujos dados são primários.

Primeiramente, a escassez de material teórico sobre a metodologia escolhida trouxe grandes desafios, uma vez que foi necessária a busca de material em diversas bibliotecas, meios eletrônicos e trabalhos já realizados. Tal busca denotou muito tempo que poderia ter sido aproveitado de modo mais apropriado.

Ainda, a inexistência de determinados dados nos artigos selecionados para a meta-análise impossibilitou a inclusão de alguns artigos no cálculo do *ES*, o que comprometeu o nível de riqueza dos resultados encontrados.

Questões mais pontuais também trouxeram dificuldades, como foi o caso de um dos artigos selecionados para esta meta-análise. No corpo das hipóteses, o autor testava a

¹⁴ **Commodity** “é usada como referência aos **produtos de base** em estado bruto (matérias-primas) ou com pequeno grau de industrialização, de qualidade quase uniforme, produzidos em grandes quantidades e por diferentes produtores. Estes produtos "in natura", cultivados ou de extração mineral, podem ser estocados por determinado período sem perda significativa de qualidade. O que torna as *commodities* muito importantes na economia é o fato de que, embora sejam mercadorias primárias, possuem cotação e "negociabilidade" globais; portanto, as oscilações nas cotações destas *commodities* têm impacto significativo nos fluxos financeiros mundiais, podendo causar perdas a agentes econômicos e até mesmo a países” (WIKIPÉDIA, 2008).

adaptação dos elementos sobre a performance. Contudo, os respectivos testes dessas hipóteses foram efetivados sobre a padronização e a performance. Tal discrepância dificulta a leitura e o entendimento acerca dos objetivos reais do estudo.

Outra limitação advém da quantidade de artigos selecionados. Apesar de não haver um número mínimo exigido pela literatura, um maior número de artigos coletados para fins de meta-análise podem trazer resultados mais ricos, o que aumenta a possibilidade de generalização.

A existência dessas limitações contribui para as sugestões de futuras pesquisas, as quais se encontram a seguir.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Observando-se as conclusões e limitações apresentadas, depreende-se a principal implicação acadêmica deste estudo: a necessidade da realização de mais pesquisas sobre o tema. Destaca-se que o acesso aos bancos de dados nacionais não apresentou trabalhos empíricos que tratassem da questão de adaptação/padronização do *mix* de marketing sobre a performance da empresa. Sugere-se, então, a realização de pesquisas nacionais neste âmbito, e que as mesmas forneçam o maior número de dados estatísticos possíveis, permitindo a outros pesquisadores replicar os estudos originais ou mesmo utilizarem-se dos mesmos na busca de outras relações. Recomenda-se também que sejam testadas aquelas hipóteses efetivamente apresentadas pelos autores, a fim de evitar o entendimento por parte do leitor.

Seria importante a realização de novas pesquisas dentro de diversas áreas geográficas, incluindo a América do Sul, a qual não possui representatividade nos artigos encontrados. Outras pesquisas também poderiam analisar essa questão diante de mercados específicos, para fins de posterior comparação com o intuito de serem observadas peculiaridades de cada mercado.

A utilização de métodos quantitativos poderia ajudar a:

- medir a necessidade de adaptação dentro de determinado setor;
- medir a necessidade de padronização dentro de determinado setor;
- compreender possíveis diferenças na aplicação dessas práticas em diferentes setores;
- e identificar variáveis que influenciam a tomada de decisão.

Já com o emprego de métodos qualitativos poderiam ser estudados:

- elementos internos que influenciam a opção por uma ou outra estratégia;
- elementos externos que influenciam a opção por uma ou outra estratégia;
- a influência do método de entrada sobre a decisão de padronizar ou adaptar;
- a prática específica adotada por determinadas empresas em determinados setores;
- semelhanças e diferenças entre empresas de um mesmo setor;
- semelhanças e diferenças entre empresas de diversos setores;
- e a influência da cultura sobre a questão de adaptar ou padronizar.

Assim, a necessidade de pesquisas tanto quantitativas quanto qualitativas fica evidente, uma vez que o estudo de situações reais pode trazer mais detalhes sobre todo o processo, desde o método de entrada até as estratégias de marketing internacional que apresentaram melhores resultados, especialmente, no que tange à performance das empresas.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, A. M.; FRANKE, G. R. The information content of advertising: a meta-analysis. **Journal of Advertising**. 25 (2), 1996, pp. 01-17
- AGÊNCIA NACIONAL. BC: projeção de investimento estrangeiro no país volta a cair. Disponível em: < <http://www.agenciabrasil.gov.br> > Acesso em 18/04/2008
- AGRAWAL, M. Review of a 40-year debate in international advertising. **International Marketing Review**. 12 (1), 1995, pp. 26-48
- AMINE, L. S.; CAVUSGIL, S. T. Export marketing strategies in the British clothing industry. **European Journal of Marketing**. 20 (7), 2001; pp. 21-33
- ANAND, J.; DELIOS, A. Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions. **Strategic Management Journal**. 23 (2), 2002, pp. 119-134
- ANG, Z.; MASSINGHAM, P. National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. 11 (2), 2007, pp. 05-21
- BAALBAKI, I. B.; MALHOTRA, N. K. Marketing management bases for international market segmentation: an alternate look at the standardization/customization debate. **International Marketing Review**. 10 (1), 1993, pp. 19-44
- BARBOSA, F.J. **A internacionalização do grupo Gerdau**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado). Rio de Janeiro, PUC-Rio, 2004
- BARBOSA, T. R. C. G.; SIQUEIRA, P. H. L. Processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras no Mercosul. *In*: **ANAIS XXVII ENANPAD**, 2003
- BARROS, B. T. de. **Fusões e aquisições no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003, 233 p.
- BASS, F. M. Empirical generalizations and marketing science: a personal view. **Marketing Science**. 14 (3), 1995, pp. 06-19
- BBC BRASIL. **Brasil é o 2º país onde investimento estrangeiro mais cresce**. Disponível em: < <http://economia.uol.com.br> > Acesso em 18/04/2008

BELLO, U. B. D.; GOMES, M. M. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. *In: ANAIS XXVI ENANPAD*, 2002

BROWN, S. P.; HOMER, P. M.; INMAN, J. J. A meta-analysis of relationships between ad-evoked feelings and advertising responses. **Journal of Marketing Research**. 35 (1), 1998, pp. 114-126

* ¹⁵CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; SCHMIDT, J. B.; SHIN, G. Internationalization and the dynamics of product adaptation – an empirical investigation. **Journal of Product Innovation Management**. 21, 2004, pp. 185-198

* _____; KIM, D.; SCHMIDT, J. B.; CAVUSGIL, S. T. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison. **Journal of Business Research**. 59, 2006, pp. 176-185

CANDIA, R. D. J. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: o caso Brahma. *In: ANAIS XXVII ENANPAD*, 2003

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. **The Academy of Management Executive**. 7 (2), 1993, pp. 57-70

* CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**. 58 (1), 1994, pp. 01-21

_____; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**. 24 (3), 1993, pp. 479-506

CHEN, L. Y.; MUJTABA, B. The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. **Journal of American Academy of Business**. 10 (2), 2007, pp. 322-337

CHEN, S. S.; ZENG, M. Japanese investors' choice of acquisition vs. startups in the U.S.: the role of reputation barriers and advertising outlays. **International Journal of Research in Marketing**. 21, 2004, pp. 123-136

CHENG, Y. Determinants of FDI mode choice: acquisition, brownfield, and *greenfield* entry in foreign markets. **Journal of Administrative Sciences**. 23 (3), 2006, pp. 202-220

CHUNG, H. F. L.; ENDERWICK, P. An investigation of market entry strategy selection: exporting vs foreign direct investment modes – a home-host country scenario. **Asia Pacific Journal of Management**. 18 (4), 2001, pp. 443-460

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000, 626 p.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. LEA, 1988, 567 p. Disponível em < <http://books.google.com.br/> > Acesso em 05/05/2008

¹⁵ A todos os artigos sinalizados inicialmente com um asterisco (*) foi aplicada a meta-análise, ao contrário dos demais, de cunho teórico e/ou metodológico.

- COLPAN, A. M. Dynamic effects of product diversity, international scope and *Keiretsu* membership on the performance of Japan's textile firms in the 1990s. **Asian Business and Management**. 5, 2006, pp. 419-445
- CONANT, J. S.; WHITE, J. C. Marketing program planning, process benefits, and store performance: an initial study among small retail firms. **Journal of Retailing**. 75 (4), 1999, pp. 525-541
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA Junior, M. M. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. *In: ANAIS XXVI ENANPAD*, 2002
- DELVECCHIO, D.; HENARD, D. H.; FRELING, T. H. The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: a meta-analysis. **Journal of Retailing**. 82 (3), 2006, pp. 203-213
- DENIS, D. J.; DENIS, D. K.; YOST, K. Global diversification, industrial diversification, and firm value. **Journal of Finance**. 62 (5), 2002, pp. 1951-1979
- DOOLE, I.; GRIMES, T.; DEMACK, S. An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SEMs. **Marketing Intelligence and Planning**. 24 (6), 2006, pp. 632-647
- * DOW, D. Adaptation and performance in foreign markets: evidence of systematic under-adaptation. **Journal of International Business Studies**. 37, 2006, pp. 212-226
- DUFFY, J. **How Ronald got le boot**. Disponível em: < news.bbc.co.uk > Acesso em 18/04/2008
- ELINDER, E. How International can European advertising be? **Journal of Marketing**. 29 (2), 1965, pp. 07-11
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001, 743 p.
- FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R. The important role of meta-analysis in international research in marketing. **International Marketing Review**. 18 (1), 2001, pp. 70-79
- _____; LEHMANN, D. R. ; SAWYER, A. Empirical marketing generalization using meta-analysis. **Marketing Science**. 14 (3), 1995, pp. 36-46
- FAYERWEATHER, J. Four winning strategies for the international corporation. **Journal of Business Strategy**. 2 (2), 1981, pp. 25-36
- FERN, E. F.; MONROE, K. B. Effect-size estimates: issues and problems in interpretation. **Journal of Consumer Research**. 23 (2), 1996, pp. 89-105
- FLORIN, J.; OGBUEHI, A. O. Strategic choice in international ventures: a contingency framework integrating standardization and entry-mode decisions. **Multinational Business Review**. 12 (2), 2004, pp. 83-109

FRANCIS, J.; COLLINS-DODD, C. Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. **International Marketing Review**. 21 (4/5), 2004, pp. 474-495

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**. 36 (2), 1999, pp. 223-238

GHEMAWAT, P. Managing differences: the central challenge of global strategy. **Harvard Business Review**. 85 (3), 2007, pp. 59-68

GILROY, B. M.; LUKAS, E. The choice between *greenfield* investment and cross-border acquisition: a real option approach. **The Quarterly Review of Economics and Finance**. 46, 2006, pp. 447-465

GREWAL, D.; KAVANOOR, S.; FERN, E. F.; COSTLEY, C.; BARNES, J. Comparative versus noncomparative advertising: a meta-analysis. **Journal of Marketing**. 61 (4), 1997, pp. 01-15

HARZING, A. Acquisitions versus *greenfield* investments: international strategy and management of entry modes. **Strategic Management Journal**. 23 (3), 2002, pp. 211-227

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others. **Journal of Marketing Research**. 38 (3), 2001, pp. 362-375

HENNART, J. F.; PARK, Y. R. *Greenfield* vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States. **Management Science**. 39 (9), 1993, pp. 1054-1070

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2^a ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008, 415 p.

HUNTER, J. E. The desperate need for replications. **Journal of Consumer Research**. 28 (1), 2001, pp. 149-158

JAIN, S. C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**. 53 (1), 1989, pp. 70-79

_____. State of the art of international marketing research: directions for the future. **Journal of Global Business Advancement**. 1 (1), 2007, pp. 04-19

JITPAIBOON, T.; RAO, S. S. A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. **International Journal of Quality and Reliability Management**. 24 (1), 2007, pp. 78-102

JOHANSSON, J. K.; NONAKA, I. **Determinação: a fórmula japonesa de fazer marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 270 p.

* JOHNSON, J. L.; ARUNTHANES, W. Ideal and actual product adaptation in U.S. exporting firms: market-related determinants and impact on performance. **International Marketing Review**. 12 (3), 1995

JULIAN, C. C. Export marketing performance: a study of Thailand firms. **Journal of Small Business Management**. 41 (2), 2003, pp. 213-221

_____; O'CASS, A. Drivers and outcomes of export marketing performance in a developing country context. **Journal of Asia Pacific Marketing**. 1 (2), 2002, pp. 01-21

* _____. The antecedents of export marketing performance: an Australian perspective. **Journal of Asia Pacific Marketing**. 3 (2), 2004, pp. 99-113

KASHANI, K. Beware the pitfalls of global marketing. **Harvard Business Review**. 67 (5), 1989, pp. 91-98

KAZEM, A.; HEIJDEN, B. V. D. Exporting firms' strategic choices: the case of Egyptian SEMs in the food industry. **S.A.M. Advanced Management Journal**. 71 (3), 2006, pp. 21-33

KEEGAN, W. J. Multinational product planning: strategic alternatives. **Journal of Marketing**. 33(1), 1969, pp. 58-62

_____; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000, 476 p.

KEMPPAINEN, K.; VEPSÄLÄINEN, A. P. J.; TINNILÄ, M. Mapping the structural properties of production process and product *mix*. **International Journal of Production Economics**. 111, 2008, pp. 713-728

KOGUT, B. Research notes and communications: a note on global strategies. **Strategic Management Journal**. 10 (4), 1989, pp. 383-389

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000, 709 p.

KOTLER, P. Global standardization – courting danger. **Journal of Consumer Marketing**. 3 (2), 1986, pp. 13-15

_____; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006, 750 p.

* LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation – evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**. 38 (9/10), 2004, pp. 1186-1214

* _____. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. **European Journal of Marketing**. 39 (7/8), 2005, pp. 755-784

LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. (organizadores) **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP, Instituto de Economia da UNICAMP, 2003, 350 p.

LAROCHE, M.; KIRPALANI, V. H.; PONS, F.; ZHOU, L. A model of advertising standardization in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**. 32 (2), 2001, pp. 249-266

* LEE, C.; GRIFFITH, D. A. The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy. **International Marketing Review**. 21 (3), 2004, pp. 321-334

LEMAK, D. J.; ARUNTHANES, W. Global business strategy: a contingency approach. **Multinational Business Review**. 5 (1), 1997, pp. 26-37

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**. 55, 2002, pp. 51-67

LEVITT, T. **Marketing Imagination**. New York: Simon & Schuster, 1986, 238 p.

_____. The globalization of markets. **Harvard Business Review**. 61 (3), 1983, pp. 92-102

LIM, L. K. S.; ACITO, F.; RUSSETSKI, A. Development of archetypes of international marketing strategy. **Journal of International Business Studies**. 37, 2006, pp. 499-524

MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L. Balanço do conhecimento em marketing: uma meta-análise dos resultados empíricos dos antecedentes e conseqüentes da satisfação e lealdade. *In: Anais XXX ENANPAD*, 2006

_____; HENRIQUE, J. L.; ROSSI, C. A. V. Service recovery paradox: a meta-analysis. **Journal of Service Research**. 10 (1), 2007, pp. 60-77

MCCARTY, J. A.; HORN, M. I.; SZENASY, M. K.; FEINTUCH, J. An exploratory study of consumer style: country differences and international segments. **Journal of Consumer Behaviour**. 6, 2007, pp. 48-59

McNAUGHTON, R. B. The use of multiple export channels by small knowledge-intensive firms. **International Marketing Review**. 19 (2/3), 2002, pp. 190-203

MEDEIROS, J. J.; GUEIROS, F. A. M.; ARAÚJO, M. A. F. de. O envolvimento de empresas pernambucanas nos mercados internacionais: fatores de relevância no processo de internacionalização. *In: ANAIS XXV ENANPAD*, 2001

MIGLIAVACA, P. N. **Business Dictionary** – Dicionário de termos de negócios: inglês-português, português-inglês. São Paulo: Edicta, 1999, 678 p.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Panorama do Comércio Exterior Brasileiro 2007**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/sitio> > Acesso em 18/04/2008

MOTTA, S. L. S. Ambiente cultural como elemento moderador das decisões de marketing global. *In: Anais XXVIII ENANPAD*, 2004

MYERS, M. B.; CAVUSGIL, S. T.; DIAMANTOPOULOS, A. Antecedents and actions of export pricing strategy: a conceptual framework and research propositions. **European Journal of Marketing**. 36 (1/2), 2002, pp. 159-188

_____; HARVEY, M. The value of pricing control in export channels: a governance perspective. **Journal of International Marketing**. 9 (4), 2001, pp. 01-29

NEWBURRY, W.; YAKOVA, N. Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness. **Journal of International Business Studies**. 37, 2006, pp. 44-60

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 400 p.

* O'CASS, A.; JULIAN, C. Examining firm and environmental influences on export marketing *mix* strategy and export performance of Australian exporters. **European Journal of Marketing**. 37 (3/4), 2003, pp. 366-384

* O'DONNELL, S.; JEONG, I. Marketing standardization within global industries – an empirical study of performance implications. **International Marketing Review**. 17 (1), 2000, pp. 19-30

OGUNMOKUN, G. O.; (ESTHER) LI, L. Product development process and performance of export ventures: a study of exporting companies in the People's Republic of China. **Journal of Asia Pacific Marketing**. 3 (2), 2004, pp. 84-98

OJAH, K.; HAN, D. A comparative analysis of environmental effects on marketing activity in developing countries. **Multinational Business Review**. 5 (2), 1997, pp. 41-53

* OKAZAKI, S.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Advertising standardization's positive impact on the bottom line. **Journal of Advertising**. 35 (3), 2006, pp. 17-33

ORLANDO, J. A.; LIMA, J. B.; LIMA, G. A. N.; TAKAKI, H. R. C. Consórcios de PME para exportação, aprendizagem organizacional e aprendizagem regional. *In: Anais XXIX ENANPAD*, 2005

ÖZSOMER, A.; BODUR, M.; CAVUSGIL, S. T. Marketing standardization by multinationals in an emerging market. **European Journal of Marketing**. 25 (12), 1991, pp. 50-61

* _____; SIMONIN, B. L. Marketing program standardization: a cross-country exploration. **International Journal of Research in Marketing**. 21, 2004, pp. 397-419

PAPAVASSILIOU, N.; STATHAKOPOULOS, V. Standardization versus adaptation of international advertising strategies: towards a framework. **European Journal of Marketing**. 31 (7), 1997, pp. 504-527

PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008, 392 p.

PEREIRA, R. C. F. Explorando conceitos e perspectivas da meta-análise em marketing. *In: Anais XXVIII ENANPAD*, 2004

PRIDE, W. M; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

QUELCH, J. A.; HOFF, E. J. Customizing global marketing. **Harvard Business Review**. 64 (3), 1986, pp. 59-68

RAMOS, P. M.; MAYA, P. C. C.; BORNIA, A. C. Um estudo científico do componente preço e sua relação com o marketing *mix* de produto brasileiro de exportação: uma pesquisa multicase nas empresas do consórcio de exportação de calçados de São João Batista / Santa Catarina. *In: ANAIS XXIX ENANPAD*, 2005

- RICH, G. A.; BOMMER, W. H.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JOHNSON, J. L. Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. **Journal of Personal Selling and Sales Management**. 19 (4), 1999, pp. 41-52
- ROOSTAL, I. Standardization of advertising for Western Europe. **Journal of Marketing**. 27 (4), 1963, pp. 15-20
- ROPER, A. Marketing standardization: tour operators in the Nordic region. **European Journal of Marketing**. 39 (5/6), 2005, pp. 514-527
- ROSENTHAL, R. **Meta analytic procedures for social research**. London: Sage Publications, 1991, 155 p. Disponível em < <http://books.google.com.br/> > Acesso em 28/04/2008
- ROTH, M. S. Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance. **Journal of Advertising**. 24 (4), 1995, pp. 55-75
- ROTH, R.; ALBERICI, F. Adaptações das estratégias de marketing internacional: o caso dos vinhos finos da Vinícola Casa Valduga para a Grã-Bretanha. *In: Anais XXIX ENANPAD*, 2005
- RUST, R. T.; LEHMANN, D. R.; FARLEY, J. U. Estimating publication bias in meta-analysis. **Journal of Marketing Research**. 27 (2), 1990, pp. 220-226
- RYANS JR., J. K.; GRIFFITH, D.; WHITE, D. S. Standardization/adaptation of international marketing strategy – necessary conditions for the advancement of knowledge. **International Marketing Review**. 20 (6), 2003, pp. 588-603
- SAAD, A. D.; MELLO, R. C.; CHAUVEL, M. A. Estratégia global e adaptação local: um estudo de caso no setor financeiro brasileiro. *In: Anais XXX ENANPAD*, 2006
- SAMIEE, S.; JEONG, I.; PAE, J. H.; TAI, S. Advertising standardization in multinational corporations – the subsidiary perspective. **Journal of Business Research**. 56, 2003, pp. 613-626
- * _____; ROTH, K. The influence of global marketing standardization on performance. **Journal of Marketing**. 56, 1992, pp. 01-17
- SANDS, S. Can you standardize international marketing strategy? **Academy of Marketing Science**. 7 (1/2), 1979, pp. 117-134
- SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre, UFRGS, 2002
- SEGRE, G. (organizador) **Manual prático de comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2006, 261 p.
- SHAMSUDDOHA, A. K.; ALI, M. Y. Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. 18 (2), 2006, pp. 93-110

* SHOHAM, A. Bounded rationality, planning, standardization of international strategy and export performance: a structural model examination. **Journal of International Marketing**. 7 (2), 1999, pp. 24-50

_____. Standardization of international strategy and export performance: a meta-analysis. **Journal of Global Marketing**. 16 (1/2), 2002, pp. 97-120

SILVA, D. M. Internacionalização das redes de franquias brasileiras e a necessidade de adaptação do composto de marketing aos novos mercados. *In: Anais XXVIII ENANPAD*, 2004

ŠIRALIOVA, J.; ANGELIS, J. J. Marketing strategy in the Baltics: standardise or adapt? **Baltic Journal of Management**. 1 (2), 2006, pp. 16-187

SOLBERG, C. A. Educator insights: standardization or adaptation of the international marketing *mix* – the role of the local subsidiary/representative. **Journal of International Marketing**. 8 (1), 2000, pp. 78-98

_____. The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: organizational contingencies and performance. **Journal of International Marketing**. 10 (3), 2002, pp. 01-21

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

SOUZA, C. O. P.; ROCHA, A. Adaptação de estratégias de marketing em mercados externos: estudos de casos em empresas de *fast-food*. *In: ANAIS XXV ENANPAD*, 2001

SULTAN, F.; FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R. A meta-analysis of applications of diffusion models. **Journal of Marketing Research**. 27 (1), 1990, pp. 70-77

ŠUŠTAR, B.; ŠUŠTAR, R. Managing marketing standardization in a global context. **Journal of American Academy of Business**. 7 (1), 2005, pp. 302-309

SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. An analysis of the market share-profitability relationship. **Journal of Marketing**. 57 (3), 1993, pp. 01-18

TAYLOR, C. R.; OKAZAKI, S. Who standardizes advertising more frequently and why do they do so? A comparison of U.S. and Japanese subsidiaries' advertising practices in the European Union. **Journal of International Marketing**. 14 (1), 2006, pp. 98-120

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

VIGNALI, C. McDonald's: "think global, act local" – the marketing *mix*. **British Food Journal**. 103 (2), 2001, pp. 97-111

VISWANATHAN, N. K.; DICKSON, P. R. The Fundamentals of standardizing global marketing strategy. **International Marketing Review**. 24 (1), 2007, pp. 46-63

VRONTIS, D. **Integrating adaptation and standardization in international marketing: the AdaptStand modeling process.** Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series. Department of Retailing and Marketing. 2001, 36 p.

_____; KITCHEN, P. J. Entry Methods and international marketing decision making: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**. 13 (1), 2005, pp. 87-110

_____; PAPASOLOMOU, I. The use of entry methods in identifying multinational companies' AdapStand behavior in foreign markets. **Review of Business**. 26 (1), 2005, pp. 13-20

WALTERS, P. G. P. International Marketing Policy: a discussion of the standardization construct and its relevance for corporate policy. **Journal of International Business Studies**. 1986, pp. 55-69

WIKIPÉDIA. **Commodities**. Disponível em: < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Commodities> > Acesso em 28/05/2008

WILLIAMS, D. Strategies of multinational enterprises and the development of the Central and Eastern European economies. **European Business Review**. 97 (3), 1997, pp. 134-138

WIND, Y. The myth of globalization. **Journal of Consumer Marketing**. 3 (2), 1986, pp. 23-26

WOLF, F. **Meta-analysis: quantitative methods for research synthesis.** London: Sage Publications, 1986, 65 p.

ZOU, S.; ANDRUS, D. M.; NORVELL, D. W. Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. **International Marketing Review**. 14 (2), 1997, pp. 107-123

* _____; CAVUSGIL, S. T. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. **Journal of Marketing**. 66, 2002, pp. 40-56

**APÊNDICE A – QUADRO DE ESTUDOS SOBRE ADAPTAÇÃO VERSUS
PADRONIZAÇÃO**

OBJETIVOS DOS ESTUDOS	RESULTADOS DOS ESTUDOS	AUTORES
<p>Determinar por que razão determinadas decisões de marketing global foram bem sucedidas enquanto outras falharam, diante de um contexto norte-americano e europeu</p>	<p>Analisar a necessidade da utilização de uma perspectiva global, com a padronização dos produtos</p>	<p>Identificar cinco alternativas de estratégias disponíveis para o marketing internacional, e identificar fatores que determinam a estratégia que cada empresa deve utilizar</p>
<p>Foram identificadas cinco armadilhas: - uso insuficiente de pesquisas formais - a tendência em sobrepadronizar - um prosseguimento improdutivo - uma visão limitada na coordenação de programas - inflexibilidade na implementação</p>	<p>- o competidor global busca constantemente a padronização daquilo que ele oferece em qualquer lugar - a competição global traz o final da territorialidade doméstica</p>	<p>- foram identificadas as seguintes estratégias: um produto e uma mensagem, extensão de produto e adaptação da comunicação, adaptação do produto e extensão da comunicação, adaptação dual, e invenção de produto - a escolha pelas estratégias de produto e comunicação no marketing internacional baseia-se na definição do produto, nas peculiaridades do mercado a ser atingido e nos custos de adaptação</p>
<p>Kashani, 1989</p>	<p>Levitt, 1983</p>	<p>Keegan, 1969</p>

<p>Analisar a evolução das estratégias de padronização e adaptação quanto à promoção, entre as décadas de 50 e 80, à luz dos profissionais e acadêmicos da área</p>	<p>propor e testar um modelo para investigar as correlações entre produto e promoção em empresas exportadoras</p>	<p>Propor que os mercados relevantes sejam segmentados e estabelecidos com base tanto ambiental quanto de gerenciamento</p>	<p>Identificar os fatores que determinam o grau de padronização em programas e processos de marketing de multinacionais operando em países em desenvolvimento</p>
<p>- 50: adaptação para ambos os grupos - 60: tendência à padronização para os profissionais e contingência para os acadêmicos - 70: adaptação para os profissionais e adaptação/contingência para os acadêmicos - 80: padronização para os profissionais e adaptação para os acadêmicos</p>	<p>- o fator que mais se destacou foi a experiência internacional, o que sugere que a adaptação do produto subsequente à entrada no país estrangeiro aumenta com essa experiência - a adaptação da promoção é influenciada positiva e significativamente pela experiência internacional da empresa - o grau de adaptação do produto/ promoção mostra-se contingente quanto à companhia, produto/indústria e características do mercado exportador - os fatores que garantem os ajustes do programa de marketing doméstico são a experiência internacional, a orientação tecnológica da indústria, a competitividade do mercado exportador e as especificidades culturais do produto</p>	<p>- a segmentação de mercado permite ao administrador aproveitar as vantagens da padronização e adaptação - em mercados semelhantes, deve-se optar pela padronização - em mercados dissimilares, deve-se optar pela adaptação - variáveis de gerenciamento de marketing devem ser utilizadas concomitantemente às econômicas, políticas, geográficas e culturais a fim de criar segmentos que respondam aos programas de marketing propostos</p>	<p>- o nível de padronização utilizado pelas empresas é maior quanto às características dos produtos, nome da marca e posicionamento dos mesmos - o maior nível de diferenciação foi encontrado no tipo de intermediários utilizados na distribuição dos produtos e nos preços de varejo - as multinacionais estudadas utilizam maiores níveis de padronização quando as condições do mercado são similares entre o país de origem e o país anfitrião - a nacionalidade referente à propriedade da subsidiária também influencia o nível de padronização - empresas de propriedade total apresentam níveis mais altos de padronização</p>
<p>Agrawal, 1995</p>	<p>Cavusgil; Zou; Naidu (1993)</p>	<p>Baalbaki; Malhotra, 1993</p>	<p>Ozsomer; Bodur; Cavusgil, 1991</p>

<p>Investigar como e em que medida se daria a decisão de adaptação ou não da estratégia de marketing de empresas menores (Habib's e Pastelândia), provenientes de países em desenvolvimento, ao ingressarem em outros países</p>	<p>Apresentar um modelo acerca da padronização da promoção integrando dois fatores organizacionais – poder de decisão das subsidiárias e familiaridade da sede com os mercados estrangeiros, com dois fatores culturais – similaridade na posição do mercado e condições ambientais dos países</p>	<p>Identificar quais as condições de mercado que os administradores consideravam ao optar pela padronização ou adaptação da imagem global da sua marca, bem como com que extensão essas condições moderavam os efeitos da padronização ou adaptação da imagem na performance da marca</p>
<ul style="list-style-type: none"> - a decisão inicial era padronização, mantendo produtos principais, marca e sistema de fabricação/comercialização - contudo, houve pequenas alterações do produto em ambos os casos - a rede Habib's também fez mudanças no cardápio e horário devido ao <i>desayuno</i> no México - a Pastelândia modificou embalagens para atender exigências norte-americanas - as marcas permaneceram inalteradas - a rede Habib's manteve a política de preços baixos, ao contrário da Pastelândia - em nenhum dos casos houve muito investimento em promoção, mas em ambas ocorreu a adaptação deste elemento 	<ul style="list-style-type: none"> - o nível de controle sobre as subsidiárias influencia positivamente o grau de padronização da promoção - as similaridades em posições de mercado influenciam positivamente o grau de controle das multinacionais sobre suas subsidiárias - as similaridades das condições ambientais dos países influenciam positivamente o nível de controle das multinacionais sobre as subsidiárias - o nível do poder de decisão da subsidiária influencia negativamente o nível de controle da multinacional sobre sua subsidiária - o nível de familiaridade dos administradores da multinacional com o contexto estrangeiro influencia positivamente o grau de controle da multinacional sobre suas subsidiárias 	<p>- apesar de condições culturais e sócio-econômicas serem consideradas na formação da imagem global, e essas moderarem os efeitos de <i>market share</i>, os administradores podem melhorar a performance da marca aumentando o leque de informações levadas em conta quando da tomada de decisões quanto à imagem de marca global</p>
<p>Souza; Rocha, 2001</p>	<p>Laroche <i>et al.</i>, 2001</p>	<p>Roth, 1995</p>

Revisar, assimilar e avaliar pesquisas empíricas acerca de publicações sobre adaptação e padronização do marketing internacional, enfatizando seus antecedentes, variáveis estratégicas e performance	Examinar a relação entre os padrões de padronização do programa de promoção nas subsidiárias de multinacionais da China, Hong Kong, Singapura e Taiwan	Analisar o processo de adaptação/padronização utilizado pela empresa global McDonald's	Investigar o nível de adaptação e padronização das 500 maiores empresas multinacionais do Reino Unido quanto à sua atuação em mercados estrangeiros
<ul style="list-style-type: none"> - os elementos relacionados ao produto exibiram os maiores graus de adaptação - quanto ao preço, este mostrou-se muito mais adaptado, especialmente no que tange aos valores de atacado, estratégias de preço, valores de varejo, valores ao consumidor final e termos de vendas e pagamento - a questão da distribuição apresentou-se como a mais adaptada de todas, especialmente em razão do mercado estrangeiro e outras questões relativas às empresas - no que concerne a promoção, esta apresentou bons níveis de adaptação, destacando-se como razões as diferenças de linguagem, mídia disponível, regulamentações governamentais, diferenças econômicas e ações dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - os padrões de padronização da promoção variam de acordo com a origem de cada uma das multinacionais - as norte-americanas são as mais tendentes a utilizar-se da padronização da promoção - ao contrário, as japonesas são as menos propensas a tal prática - subsidiárias de maior porte demonstram maior interesse em padronizar - em todos os grupos, destacam-se como variáveis da padronização a coordenação e o controle - especificamente, as norte-americanas enfatizam as similaridades dos consumidores, a infra-estrutura da promoção e a posição competitiva - já na Europa, o mercado e as similaridades dos consumidores assumem papel de destaque - por fim, as japonesas são influenciadas pela identidade global e marca 	<ul style="list-style-type: none"> - todos os elementos do <i>mix</i> de marketing são adaptados aos mercados locais - os níveis de adaptação são diferenciados, levando em consideração as peculiaridades locais 	<ul style="list-style-type: none"> - as empresas pesquisadas estavam utilizando-se tanto da adaptação quanto da padronização em suas estratégias internacionais de marketing - o produto mostrou-se como o elemento mais padronizado de todos, seguido pela distribuição, promoção - o preço mostrou-se o mais adaptado de todos
Theodosiou; Leonidou, 2003	Samiee <i>et al.</i> , 2003	Vignali, 2001	Vrontis , 2001

<p>Investigar a complexa relação dos dois extremos – padronização e adaptação – sugerindo possíveis formas de adoção de ambos os métodos, levando-se em conta o método de entrada em um país estrangeiro escolhido pela empresa</p>	<p>Avaliar a extensão da padronização e da adaptação utilizada pelas empresas na região nórdica e a identificação dos perfis em termos de decisões de marketing</p>	<p>Discutir a possibilidade de padronização dos programas de marketing e os fatores que influenciam o processo de redução de custos em empresas Eslovenas</p>	<p>Analisar o componente preço no marketing <i>mix</i> de produto brasileiro de exportação nas empresas do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista</p>
<p>- tanto a padronização quanto a adaptação estão sendo utilizadas pelas empresas pesquisadas - é irracional que uma empresa adote uma completa homogeneização do seu <i>mix</i> de marketing, exceto se houver condições favoráveis muito claras - as decisões acerca do produto, da distribuição e da promoção serão influenciadas pelo método de entrada escolhido</p>	<p>- as empresas analisadas lidam com o marketing de modo regionalizado - contudo, certas atividades são adaptadas ao mercado local e às condições competitivas</p>	<p>- os fatores ambientais, tais como desenvolvimento econômico, estabilidade econômica, estabilidade política e similaridades culturais, afetam significativamente as possibilidades de padronização, permitindo às empresas pesquisadas aumentarem as margens nas vendas - as práticas de controle estratégico sobre a distribuição e a promoção servem como limitadores à padronização</p>	<p>- 50% das empresas não modificaram seus produtos e sua promoção - 62,5% optaram pela fixação de um preço único - todas as empresas utilizaram-se de consórcios ou cooperativas como intermediário na exportação indireta - na exportação direta, 75% daquelas que se utilizam desta prática utilizaram uma unidade interna de exportação no processo - todas as empresas baseiam o estabelecimento do preço no custo, e os elementos que mais o influenciaram são qualidade, <i>design</i>, força de vendas e cobertura</p>
<p>Vrontis; Kitchen, 2005</p>	<p>Roper, 2005</p>	<p>Šuštar; Šuštar, 2005</p>	<p>Ramos; Maya; Bornia, 2005</p>

<p>Examinar o grau com que as empresas japonesas e norte-americanas percebem o mercado da União Européia como similar, o grau com que essas empresas utilizam propaganda padronizada naquele mercado, e suas razões para tal padronização</p>	<p>Investigar como uma empresa adquirente equaciona a adaptação de sua estratégia global às condições locais</p>	<p>Identificar o nível de adaptação das estratégias de marketing internacional aplicadas pela Vinícola Casa Valduga quanto ao produto e distribuição frente ao mercado britânico</p>	<p>Examinar se determinadas empresas do Reino Unido estão adaptando ou padronizando os elementos do <i>mix</i> de marketing</p>
<ul style="list-style-type: none"> - tanto os executivos norte-americanos quanto os japoneses percebem obstáculos à padronização da propaganda na União Européia - os níveis de padronização são moderados - os norte-americanos são mais tendentes à padronização do que os japoneses frente à EU - os norte-americanos enfatizam mais uma imagem de marca uniforme - em ambos os países, executivos visam a redução de custos - os japoneses valorizam o alto nível de controle central que pode emanar da padronização 	<ul style="list-style-type: none"> - posicionamento, marca e planejamento: padronização total - estratégia competitiva, gestão financeira e controle, padrões de qualidade, definição de oferta e planejamento de carreira: padronização parcial - promoção, relacionamento com clientes, processos, <i>layout</i> de pontos de venda e remuneração: adaptação parcial - desenvolvimento de marketing, sistemas (tecnologia) e treinamento de pessoal: adaptação total 	<ul style="list-style-type: none"> - houve necessidade de inserção de vinhos tintos e brancos - o varietal não deveria ser mencionado no rótulo, ao contrário de medalhas ou prêmios recebidos - <i>embalagens</i> modernas e coloridas - iniciar com preços baixos - utilizar a marca Casa Valduga - indicar “Vale dos Vinhedos” - utilização de material promocional de ponto de venda - embalagens de 750ml/350ml - utilizar exportação direta - utilizar agentes /representantes como intermediários - utilização de lojas especializadas para distribuição inicial, passando a supermercados - não vender o produto em bares e <i>pubs</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - tanto a padronização quanto a adaptação estão sendo utilizadas - a utilização desses métodos não se refere a tudo ou nada, mas sim, a um determinado grau - altos custos dificultam a total adaptação - diferenças organizacionais, ambientes heterogêneos e a busca pela satisfação das necessidades dos clientes impedem a total padronização
<p>Taylor; Okazaki, 2006</p>	<p>Saad; Mello; Chauvel, 2006</p>	<p>Roth; Alberici, 2005</p>	<p>Vrontis; Papsolomou, 2005</p>

<p>Examinar problemas relacionados à padronização e à adaptação e explicar as dinâmicas da padronização</p>	<p>Examinar o comportamento do consumidor na França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos a fim de determinar se as variáveis de estilo de consumo se alteram dentre os países, bem como a extensão com que há segmentos viáveis de consumidores de acordo com os estilos</p>	<p>Examinar a padronização do marketing <i>mix</i> de empresas nos estados Bálticos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - o modelo apresentado pelos autores mostrou-se viável - o modelo pode ser usado para identificar e entender impactos de diferentes variáveis quanto às estratégias - o modelo explica as dinâmicas da padronização 	<ul style="list-style-type: none"> - de fato, as variáveis relacionadas ao consumo variam entre os países - foram encontrados quatro segmentos comuns de consumidor: <ul style="list-style-type: none"> - aqueles que se preocupam com a informação, os quais gostam de comprar, são inovadores e respondem às técnicas de propaganda; - os que procuram variedade, desejando o novo e sendo impulsivos; - os sensíveis ao preço, que não se preocupam muito com propaganda e não são muito impulsivos; - e os leais à marca, que são interessados na propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> - os resultados encontrados sugerem a existência de um nível de padronização moderado na região Báltica - há uma pequena diferença no grau de padronização, tendo em vista a visão profissional versus consumidor, onde os profissionais entender haver um nível maior do que aquele percebido pelo consumidor - os elementos do <i>mix</i> de marketing requerem diferentes graus de adaptação, e uns influenciam os outros
<p>Viswanathan; Dickson, 2007</p>	<p>McCarty <i>et al.</i>, 2007</p>	<p>Širaliova; Angelis, 2006</p>

APÊNDICE B – QUADRO DE ESTUDOS SOBRE PERFORMANCE

			OBJETIVOS DOS ESTUDOS
<p>- quando a empresa é competente no âmbito internacional, um grande grau de adaptação do produto é encontrado</p> <p>- essa mesma adaptação é encontrada quando o produto é único, novo ou de cultura específica</p> <p>- ainda, o mesmo ocorre quando a indústria possui menor intensidade tecnológica e quando o mercado exportador é muito competitivo</p> <p>- as adaptações dos aspectos pertinentes à promoção podem afetar negativamente a performance</p> <p>- já os aspectos pertinentes à adaptação do produto podem influenciar positivamente a performance</p>	<p>- quanto à estratégia, os resultados demonstram ser de interesse dos executivos padronizar ao servir mercados ocidentais</p> <p>- as relações entre o marketing <i>mix</i>, outras estratégias competitivas, estrutura do mercado e performance dos negócios mostraram-se similares entre os quatro mercados</p>	<p>- empresas que adotam a padronização passam por processos de mudança mais robustos na tecnologia</p> <p>- a padronização apresenta-se como um padrão dentre aquelas indústrias em que os competidores fazem mudanças freqüentes em seu produto</p> <p>- a padronização, porém, não mostrou-se como uma influência significativa sobre a performance</p>	RESULTADOS DOS ESTUDOS
<p>Cavusgil; Zou (1994)</p>	<p>Szymanski; Bharadwaj; Varadarajan (1993)</p>	<p>Samiee; Roth (1992)</p>	AUTORES

<p>Examinar, num contexto de produtos industriais <i>high tech</i>, as implicações que ocorreriam sobre a performance diante da padronização</p>	<p>Desenvolver novas medidas de planejamento de programa de marketing e seus benefícios, bem como seu impacto na performance</p>	<p>Verificar os efeitos ambientais sobre a decisão de padronização ou adaptação; examinar a relação entre adaptação/padronização e performance exportadora; e verificar a performance atual e a performance relativa a um período de cinco anos</p>	<p>Investigar quais são os determinantes da adaptação de produtos no mercado exportador norte-americano</p>
<p>- a extensão da experiência em marketing modera a relação entre padronização e performance, ou seja, quanto maior a experiência do profissional, maior será a relação positiva entre as variáveis - naquele contexto <i>high tech</i>, a padronização relaciona-se positivamente com a performance</p>	<p>- a dimensão de planejamento “clareza estratégica” é significativamente relacionada aos benefícios do processo “conhecimento de mercado” e “efetividade do programa de marketing” - os benefícios do processo mediam a relação entre planejamento e performance - os benefícios do processo são positivamente relacionados à performance financeira</p>	<p>- o planejamento na exportação surte efeitos positivos sobre a performance - as condições ambientais possuem uma influência limitada sobre os níveis de padronização - a adaptação do produto e da promoção aumenta a performance exportadora - a padronização do preço e da distribuição aumenta a performance exportadora</p>	<p>- os níveis ideais de adaptação do produto relacionam-se positivamente aos níveis reais de adaptação - os níveis reais de adaptação do produto foram significativamente maiores para produtos de consumo do que industriais - a regulamentação do mercado exportador afeta mais a adaptação dos produtos de consumo do que os industriais - diferenças na infra-estrutura influenciam maior adaptação dos produtos de consumo do que dos industriais - a adaptação do produto não tem efeito sobre os lucros da empresa - a adaptação do produto afeta positivamente o crescimento de vendas</p>
<p>O'Donnell; Jeong (2000)</p>	<p>Conant; White (1999)</p>	<p>Shoham (1999)</p>	<p>Johnson; Arunthanes (1995)</p>

<p>Identificar quais são os fatores-chaves que podem surtir efeitos sobre a performance exportadora</p>	<p>Desenvolver um modelo da relação entre o grau de adaptação da estratégia de marketing internacional e a performance exportadora</p>	<p>synthetizar o extensivo conhecimento sobre as variáveis que influenciam a performance exportadora</p>	<p>Tendo como finalidade desenvolver uma larga conceitualização de estratégia de marketing global (GMS), a fim de integrar as três maiores perspectivas acerca de estratégia de marketing global; e desenvolver e testar um modelo conceitual que liga a estratégia GMS proposta à performance global</p>
<ul style="list-style-type: none"> - a competição tem uma influência positiva sobre a performance - o mesmo ocorre com o comprometimento - idem quanto às características do mercado exportador - a relação entre estratégias de marketing (adaptação/padronização) e performance não se mostrou significativa 	<ul style="list-style-type: none"> - a adaptação do produto e da distribuição impacta na performance de forma positiva - já a padronização, por sua vez, atinge positivamente a performance através da promoção - quanto ao preço, a relação entre sua padronização e a performance mostrou-se não significativa 	<ul style="list-style-type: none"> - a utilização de um estratégia de concentração de mercado relaciona-se positivamente com a performance - a estratégia de expansão de mercado relaciona-se positivamente com a proporção de vendas na exportação e com o crescimento das vendas na exportação - existe uma relação positiva entre a segmentação internacional e a performance exportadora - a adaptação do produto, do preço, da distribuição e promoção leva a uma maior performance 	<ul style="list-style-type: none"> - a performance estratégica é positivamente influenciada pela experiência internacional - a GMS é positivamente influenciada pela experiência internacional - a GMS é positivamente influenciada pela orientação global da empresa - a GMS é positivamente influenciada pelas condições externas globalizantes - a performance financeira de uma empresa é positivamente relacionada à sua performance estratégica - a performance financeira é positivamente influenciada pela GMS - a performance estratégica é positivamente influenciada pela GMS
<p>Julian (2003)</p>	<p>Shoham (2002)</p>	<p>Leonidou; Katsikeas; Samiee (2002)</p>	<p>Zou; Cavusgil (2002)</p>

<p>Um estudo realizado por Julian e O’Cass (2004) buscou examinar quais são os antecedentes da performance exportadora de uma empresa diante de uma perspectiva de mercado australiano</p>	<p>Verificar a influência da estratégia de marketing adotada sobre a performance da empresa no mercado Coreano</p>	<p>Examinar qual o impacto das características específicas da empresa, das características do ambiente e das estratégias do marketing <i>mix</i> sobre a performance</p>
<ul style="list-style-type: none"> - a performance de marketing da empresa é significativa e positivamente influenciada pelas características específicas da empresa - a performance da empresa é significativa e positivamente influenciada pelas características do mercado - a performance é significativa e positivamente influenciada pela estratégia de marketing adotada (padronização e adaptação) 	<ul style="list-style-type: none"> - a exportação direta influencia positivamente a performance exportadora - a performance será influenciada positivamente pelo uso de suporte promocional oferecido a distribuidores e varejistas estrangeiros - a adaptação do produto aumenta a performance - a adaptação do preço aumenta a performance 	<ul style="list-style-type: none"> - a exclusividade de um produto contribui para as características específicas da empresa - a experiência internacional contribui para as características específicas da empresa - o suporte dado pela empresa aos distribuidores e varejistas contribui para as características específicas da empresa - o comprometimento de recursos contribui para características específicas da empresa - a intensidade competitiva, o ambiente político-legal do país anfitrião, a acessibilidade dos canais e a familiaridade do cliente com o produto contribuem para as características específicas da empresa - as características específicas da empresa influenciam significativamente a estratégia do marketing <i>mix</i> a ser adotada, bem como na performance - as características ambientais influenciam significativamente na estratégia a ser adotada, bem como na performance - contudo, tal estratégia (padronização e adaptação) não foi associada à performance da empresa
<p>Julian; O’Cass (2004)</p>	<p>Lee; Griffith (2004)</p>	<p>O’Cass; Julian (2003)</p>

<p>Analisar a performance como uma variável independente; verificar os efeitos entre as variáveis (direto, indireto e total); e considerar as forças contingentes que influenciam a padronização e adaptação no contexto exportador</p>	<p>Determinar quais fatores são associados às decisões de adaptar o produto e quais as implicações sobre a performance</p>	<p>Desenvolver um modelo conceitual que integre as decisões acerca das estratégias de marketing internacional e as decisões quanto aos métodos de entrada em um novo mercado</p>	<p>Analisar a relação existente entre a padronização do programa de marketing e a performance</p>
<ul style="list-style-type: none"> - quanto maior a performance exportadora no ano anterior, menor a adaptação do preço e da distribuição no ano seguinte - quanto maior o comprometimento com a exportação, mais provável será a adaptação do produto e da distribuição no mercado externo - o grau de desenvolvimento do mercado exportador relaciona-se positivamente com o grau de adaptação do produto, promoção e distribuição - quanto maior a performance no ano anterior, maior o nível de comprometimento da empresa com a exportação - o nível de competição no mercado exportador relaciona-se positivamente com o comprometimento da empresa frente à exportação - o nível de desenvolvimento do mercado exportador relaciona-se positivamente com o comprometimento da empresa frente à exportação 	<ul style="list-style-type: none"> - em suas duas amostras, ficou comprovado que a adaptação internacional do produto é positivamente relacionada à performance exportadora - uma estratégia de marketing sensível ao consumidor e práticas orientadas ao mesmo relacionam-se positivamente à adaptação internacional do produto 	<ul style="list-style-type: none"> - após considerar os antecedentes às decisões estratégicas na função de marketing e a estratégia global da empresa quanto à entrada em novos mercados, os autores propõem que tais decisões não podem ser tomadas independentemente - tais decisões devem basear-se em condições de mercado local, características da indústria global e características da empresa - a interação dinâmica entre essas estratégias afetam significativamente a performance 	<ul style="list-style-type: none"> - existe uma relação positiva entre as similaridades do cliente e as similaridades da infra-estrutura de marketing - existe uma relação positiva entre as similaridades do cliente e a padronização do programa de marketing - existe uma relação positiva entre as similaridades da infra-estrutura de marketing e a padronização do programa de marketing (em uma das duas amostras) - existe uma relação positiva entre a padronização do programa e a centralização das decisões sobre produto - existe uma relação positiva da padronização sobre a centralização das decisões não relativas ao produto - contudo, existe uma relação negativa entre a centralização das decisões não relativas ao produto e a performance da subsidiária
<p>Lages; Montgomery (2004)</p>	<p>Calantone <i>et al.</i> (2004)</p>	<p>Florin; Ogbuehi (2004)</p>	<p>Özsomer; Simonin (2004)</p>

<p>Criar e testar um modelo para identificar os fatores que levam as empresas à padronização da promoção, bem como examinar se essa padronização é efetiva em alcançar uma boa performance tanto estratégica quanto financeira</p>	<p>Analisar a relação entre a adaptação adotada pela empresa e sua performance</p>	<p>Desenvolver e testar um modelo que trata dos antecedentes da estratégia de adaptação do produto e da performance</p>	<p>Testar de que modo a estratégia de adaptação do preço media a relação entre assistência à exportação e o aumento da performance exportadora anual</p>
<ul style="list-style-type: none"> - empresas inseridas em ambientes que conduzem ao marketing global visam altos níveis de padronização da promoção - empresas com orientação estratégica global buscam altos níveis de padronização da promoção - o alto controle da sede sobre as subsidiárias levam a altos níveis de padronização da promoção - quanto maior a subsidiária, maior o nível de padronização da promoção - empresas com níveis mais altos de padronização atingem níveis mais altos de efetividade da promoção - altos níveis de efetividade associam-se à alta performance, tanto estratégica quanto financeira 	<ul style="list-style-type: none"> - um ajuste entre a estratégia internacional (adaptação), as características da empresa e o ambiente associam-se positivamente com a performance exportadora - mesmo exportadores com alto envolvimento tendem a adaptar menos do que pareceria necessário a fim de maximizar a performance 	<ul style="list-style-type: none"> - a estratégia de adaptação do produto facilita a performance exportadora - empresas com maior dependência exportadora adotam estratégias mais agressivas de adaptação - empresas mais abertas à inovação possuem uma melhor performance - existe uma forte relação entre a adaptação industrial e a adaptação do produto - quanto mais semelhante os mercados local e exportador, menos adaptação ocorrerá com o produto 	<ul style="list-style-type: none"> - a experiência gerencial internacional é positivamente associada à assistência à exportação - o grau de competição no mercado exportador é positivamente associado à assistência à exportação - a experiência gerencial internacional é positivamente associada à estratégia de adaptação do preço - a assistência à exportação é positivamente associada à adaptação do preço - a experiência gerencial é positivamente associada ao aumento da performance anual - a assistência à exportação é positivamente associada ao aumento da performance anual - porém, a adaptação do preço possui uma relação inversa sobre a performance exportadora - ainda, a competição exportador tem um impacto direto sobre a performance exportadora
<p>Okazaki; Taylor; Zou (2006)</p>	<p>Dow (2006)</p>	<p>Calantone <i>et al.</i> (2006)</p>	<p>Lages; Montgomery (2005)</p>

ÂPENDICE C – RELAÇÃO DOS ESTUDOS SELECIONADOS PARA A META-ANÁLISE

ESTUDO	AUTORES	ANO
A	Lee; Griffith	2004
B	O’Cass; Julian	2003
C	O’Donnell; Jeong	2000
D	Özsomer; Simonin	2004
E	Johnson Arunthanes	1995
F	Shoham	1999
G	Samiee; Roth	1992
H	Zou; Cavusgil	2002
I	Calatone <i>et al.</i>	2004
J	Calatone <i>et al.</i>	2006
K	Dow	2006
L	Cavusgil; Zou	1994
M	Lages; Montgomery	2005
N	Julian; O’Cass	2004
O	Okazaki; Taylor; Zou	2006
P	Lages Montgomery	2004

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E57i Engels, Juliana

A influência da adaptação e da padronização do composto mercadológico sobre a performance das empresas: uma meta-análise / Juliana Engels. – Porto Alegre, 2008.
104 f.

Diss. (Mestrado) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Programa de Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração e Negócios. PUCRS, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei.

1. Administração de Empresas. 2. Marketing Internacional.
3. Administração - Estratégias. 4. Mercado - Pesquisas.
5. Mercado - Análise. I. Título.

CDD : 658.8

Bibliotecário Responsável
Ednei de Freitas Silveira
CRB 10/1262