



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1393/2001



1200101393

**ERRATA**

⑧

- P.78: na Tabela 10, onde se lê “Amostra Pesquisada”, leia-se “Amostra Coletada”;
- P.124: no primeiro parágrafo, onde se lê “Os coeficientes de variação das médias...”, leia-se “Os coeficientes de variação dos dados...”;
- P.156: na Tabela 49, onde se lê “Empresas tendem a perceber as populações com semelhanças e diferenças em iguais proporções.”, leia-se “Empresas apresentam uma pequena tendência a perceberem as populações como sendo diferentes.”;
- P.156: na Tabela 49, onde se lê “As legislações dos dois países apresentam semelhanças e diferenças em iguais proporções, segundo a percepção das empresas.”, leia-se “As legislações dos dois países apresentam uma pequena tendência a serem consideradas diferentes, segundo a percepção das empresas.”;
- P.156: na Tabela 49, onde se lê “As empresas tendem a adotar um meio-termo entre a padronização e a adaptação das suas estratégias de produto.”, leia-se “As empresas tendem a padronizar as suas estratégias de produto.”;
- P.156: na Tabela 49, onde se lê “Verifica-se uma tendência à adaptação das estratégias de promoção.”, leia-se “Verifica-se uma tendência ao meio-termo entre a padronização e a adaptação das estratégias de promoção.”.

ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL:

**Estudo sobre o grau de padronização da estratégia de
marketing das empresas industriais brasileiras
nos mercados argentino e brasileiro**

Banca examinadora

Prof. Orientador:
Prof.:
Prof.:

Aos meus pais, Sussumo e Mitsuko.

(in memoriam)

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CARLOS MASSASHI TAKIMOTO

ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL:
Estudo sobre o grau de padronização da estratégia de
marketing das empresas industriais brasileiras
nos mercados argentino e brasileiro



Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação da FGV/EAESP como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.
Área de concentração: Mercadologia.

Orientador:
Prof. Dr. Homero Miguel Psillakis

São Paulo

2001

TAKIMOTO, Carlos M. Estratégia de Marketing Internacional: Estudo Sobre o Grau de Padronização da Estratégia de Marketing das Empresas Industriais Brasileiras nos Mercados Argentino e Brasileiro. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2001. 200 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Esta dissertação trata da estratégia de negócios no mercado internacional, sob o enfoque do grau de padronização da estratégia de marketing. Inicialmente, fez-se um levantamento bibliográfico sobre os seguintes temas: globalização, marketing internacional e grau de padronização da estratégia de marketing nos mercados internacionais. Obtiveram-se dados secundários sobre os mercados argentino e brasileiro, e analisaram-se as suas semelhanças e diferenças. Elaborou-se uma pesquisa de campo envolvendo empresas industriais brasileiras que estejam atuando na Argentina, com enfoque no grau de padronização das suas estratégias de marketing nos mercados argentino e brasileiro. Buscou-se analisar as influências ambientais, organizacionais e de desempenho sobre o grau de padronização. Os resultados da pesquisa indicam que as empresas percebem os dois mercados como tendo semelhanças e diferenças em iguais proporções. Verificou-se também que elas tendem a adotar o meio-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing, e apresentam estruturas organizacionais centralizadas, dando pouca autonomia às suas subsidiárias argentinas. Em relação ao desempenho, elas não estão nem satisfeitas, nem insatisfeitas com os resultados obtidos no mercado argentino. A pesquisa indicou também a não-existência de relações entre o grau de padronização da estratégia de marketing e os diversos fatores considerados determinantes na sua definição, como os aspectos ambientais, organizacionais, a forma de atuação, a posição de mercado e a categoria de produto, não confirmando assim o exposto na fundamentação teórica. Por outro lado, confirmou-se a teoria ao verificar-se que não existe relação entre o grau de padronização e o grau de satisfação com o desempenho das empresas na Argentina. Por fim, confirmou-se também a teoria ao verificar-se que as empresas tendem a padronizar suas estratégias de marca e a adaptar suas propagandas.

Palavras-Chaves: Globalização - Marketing Internacional - Marketing Global - Composto de Marketing - Mercosul - Argentina - Padronização - Adaptação - Empresas – Estratégia.

9
03.05 658,8(100)
T136 e
1393/2001 Dis.
e.2

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem a ajuda direta e indireta de diversas pessoas e instituições, às quais gostaria de prestar meus agradecimentos nos próximos parágrafos.

Primeiramente, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Homero Psillakis, pelos conselhos e incentivos dados ao longo da elaboração desta dissertação.

Agradeço também à Itaotec Philco por ter viabilizado o acompanhamento do curso, dispensando-me dos horários de trabalho para que eu pudesse freqüentar as disciplinas.

Ao prof. Rubens C. Santos e aos colegas da disciplina Orientação Monográfica, agradeço pelas valiosas contribuições que ajudaram a formar a estrutura inicial deste trabalho.

Aos professores Marcos Cobra e Ricardo Fasti, que participaram da banca do projeto de dissertação, pelos comentários e sugestões, bem como pelo apontamento de falhas que permitiram dar maior consistência e abrangência ao trabalho.

À prof. Edith Wagner, por ter cedido diversos materiais de revistas e jornais sobre o mercado argentino.

Ao prof. Wilton Bussab, por ter avaliado e criticado as análises estatísticas do trabalho.

À Câmara de Comércio Brasil Argentina e ao Consulado Argentino no Brasil, por terem fornecido as listas de empresas argentinas e brasileiras que atuam em ambos lados da fronteira.

Às empresas que participaram da pesquisa, cujas respostas viabilizaram a elaboração da parte empírica deste trabalho.

Aos funcionários da biblioteca e da secretaria dos cursos de pós graduação e, em especial, à Mari, que, com suas “cobranças”, me incentivou a terminar o curso.

Aos colegas do curso, William, Vicente, Fábio, Cláudia e Luís Eduardo, pelos bons momentos nas salas de aula e pelos incentivos para a finalização deste curso.

Aos amigos, Alex, Antônio, Laila, Márcio, Osvaldo, Selma, Vera, e aos colegas da Itaotec Philco, que também acompanharam a minha trajetória e me incentivaram a concluir este curso. Um agradecimento especial ao Osvaldo, pelo apoio em equipamentos de informática.

À Adriana, que acompanhou esta etapa final do trabalho, um agradecimento especial por todo o apoio e pela revisão do texto.

Por fim, aos meus familiares, Jorge, Lúcia, Ricardo e Ricardinho, por todo o apoio, carinho e incentivos, mesmos nos momentos mais difíceis.

SUMÁRIO

CAP. 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações iniciais	1
1.2 Importância do estudo	2
1.3 Objetivos do estudo	7
CAP. 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 O processo de globalização econômica	9
2.1.1 Considerações iniciais	9
2.1.2 Dimensão histórica da globalização econômica.....	11
2.1.3 Forças indutoras do processo de globalização econômica	12
2.1.4 Motivos que levam as empresas a explorar os mercados internacionais	14
2.1.5 Barreiras à globalização das atividades das empresas.....	15
2.1.6 Grau de globalização da indústria	16
2.1.7 Resumo do item	17
2.2 Marketing internacional	17
2.2.1 Conceito de marketing internacional	17
2.2.2 Diferenças entre o marketing nos mercados doméstico e internacional	19
2.2.3 Marketing internacional como um processo evolucionário.....	20
2.2.4 Padronização versus adaptação da estratégia de marketing internacional.....	23
2.2.4.1 Introdução à discussão.....	23
2.2.4.2 Fatores que levam à padronização.....	24
2.2.4.3 Benefícios da padronização	25
2.2.4.4 Fatores ambientais e da estrutura da indústria que criam barreiras à padronização	26
2.2.4.5 Fatores organizacionais e os vínculos entre grau de padronização, orientação estratégica e evolução das operações internacionais da empresa	29
2.2.4.6 O desempenho como fator-chave na escolha do grau de padronização	32
2.2.5 O Composto de marketing no mercado internacional dentro do contexto da padronização versus adaptação	35
2.2.5.1 Estratégia de Produto	35
2.2.5.2 Estratégia de Promoção	40
2.2.5.3 Estratégia de Preço.....	45
2.2.5.4 Estratégia de distribuição	48
2.2.6 Resumo do item	49
2.3 Alguns pontos selecionados da fundamentação teórica sobre o grau de padronização da estratégia de marketing internacional.....	51
2.3.1 Aspectos Ambientais	51
2.3.2 Aspectos organizacionais e evolução das operações internacionais.....	52
2.3.3 Posição de Mercado.....	53
2.3.4 Desempenho	53
2.3.5 Elementos do Composto de Marketing	54

2.4	Aspectos ambientais: análise comparativa dos mercados argentino e brasileiro	55
2.4.1	Análise comparativa dos indicadores físicos, demográficos, culturais, sociais, de infra-estrutura, culturais e econômicos	56
2.4.2	Análise comparativa das instituições de marketing	61
2.4.3	Análise comparativa das legislações	64
2.4.4	Resumo do item e conclusões	68
CAP. 3. METODOLOGIA DE PESQUISA		73
3.1	Introdução	73
3.2	Escolha do tipo de pesquisa adotado	74
3.3	População pesquisada, fontes de dados e forma de amostragem	76
3.4	Instrumento de coleta de dados	78
3.5	Forma de tabulação, exposição e análise dos dados coletados	91
CAP. 4. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES EM RELAÇÃO À FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA		94
4.1	Perfil da amostra	95
4.1.1	Tabulação e análise dos dados	95
4.1.2	Resumo do item	99
4.2	Evolução das operações internacionais da empresa e sua posição de mercado	100
4.2.1	Tabulação e análise dos dados	100
4.2.2	Resumo do item	102
4.3	Percepções sobre os graus de semelhança dos mercados argentino e brasileiro	104
4.3.1	Tabulação e análise dos dados	104
4.3.2	Resumo do item	110
4.4	Grau de padronização das estratégias de marketing adotadas nos mercados argentino e brasileiro	111
4.4.1	Tabulação e análise dos dados	111
4.4.2	Resumo do item	117
4.5	Grau de centralização organizacional das empresas nas suas operações na Argentina	118
4.5.1	Tabulação e análise dos dados	118
4.5.2	Resumo do item	119
4.6	Desempenho das empresas nas suas operações na Argentina	120
4.6.1	Tabulação e análise dos dados	120
4.6.2	Resumo do item	121
4.7	Vínculos com as afirmações da fundamentação teórica	122
4.7.1	Aspectos ambientais	122
4.7.2	Aspectos organizacionais e evolução das operações internacionais	126
4.7.3	Posição de mercado	136
4.7.4	Desempenho	141

4.7.5	Elementos do composto de marketing	144
4.7.6	Resumo do item	149
CAP. 5. CONCLUSÕES.....		151
5.1	Conclusões.....	151
5.2	Limitações da pesquisa	162
5.3	Sugestões para pesquisas futuras.....	163
CAP. 6. ANEXOS.....		166
6.1	Cópias da carta de apresentação e do questionário enviados às empresas.....	166
6.2	Cópia da carta de agradecimento enviada às empresas que responderam ao questionário.....	176
6.3	Quadro com a tabulação das respostas dos questionários.....	177
CAP. 7. BIBLIOGRAFIA		179
7.1	BIBLIOGRAFIA CITADA	179
7.2	BIBLIOGRAFIA SOBRE OS TEMAS GLOBALIZAÇÃO E MERCOSUL..	186

Índice de Gráficos e Tabelas

Gráficos

Gráfico 1 . Aspectos ambientais: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro.	124
Gráfico 2 . Centralização organizacional: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de centralização organizacional.	128
Gráfico 3 . Participação das vendas na Argentina: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação à participação das vendas na Argentina no faturamento total.	131
Gráfico 4 . Posição de mercado: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de similaridade das características da indústria.	140

Tabelas

Tabela 1 . Principais parceiros no comércio exterior da Argentina e do Brasil – 1998.....	4
Tabela 2 . Elementos do composto de marketing	50
Tabela 3 . Indicadores culturais, demográficos, físicos, de infra-estrutura, sociais, econômicos e gerais da Argentina e do Brasil	56
Tabela 4 . Distribuição do Varejo por Tipo de Estabelecimento.....	62
Tabela 5 . Indicador de nº de Habitantes por Estabelecimento Varejista	62
Tabela 6 . Indicadores de penetração das Mídias	63
Tabela 7 . Distribuição dos Gastos com Propaganda pelas diversas Mídias	64
Tabela 8 . Descrição de alguns aspectos das legislações ambiental, de investimentos estrangeiros, do trabalho, tributária, de comércio exterior e de propriedade intelectual da Argentina e do Brasil	66
Tabela 9 . Indicadores demográficos, sociais e econômicos da Argentina e de alguns Estados brasileiros.....	70
Tabela 10 . Amostra Pesquisada.....	78
Tabela 11 . Questões da Parte A.....	83
Tabela 12 . Questões da Parte B	85
Tabela 13 . Questões da Parte C	87
Tabela 14 . Questões da Parte D.....	89
Tabela 15 . Questões da Parte E	90
Tabela 16 . Questões da Parte F.....	91
Tabela 17 . Perfil das empresas pesquisadas: ramo de atividade.....	95
Tabela 18 . Perfil das empresas pesquisadas: localização da matriz	96
Tabela 19 . Perfil das empresas pesquisadas: controle acionário	96
Tabela 20 . Perfil das empresas pesquisadas: cargo do respondente	97
Tabela 21 . Perfil das empresas pesquisadas: faturamento, do nº de funcionários e da participação das vendas externas no exercício de 1999.....	97

Tabela 22 . Perfil das empresas por participação das vendas externas no faturamento total.....	98
Tabela 23 . Perfil das empresas por participação das vendas para a Argentina no faturamento externo	99
Tabela 24 . Questão 1: distribuição das respostas	100
Tabela 25 . Questão 2: distribuição das respostas	101
Tabela 26 . Questão 4: distribuição das respostas	102
Tabela 27 . Questão 5: distribuição das respostas	102
Tabela 28 . Cruzamento das Informações sobre Forma de Operação X Posição no Mercado Argentino	103
Tabela 29 . Parte B: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas.....	105
Tabela 30 . Parte B: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações.....	109
Tabela 31 . Parte C: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas.....	111
Tabela 32 . Parte C: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações.....	116
Tabela 33 . Parte D: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas.....	118
Tabela 34 . Parte D: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações.....	119
Tabela 35 . Parte E: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas	120
Tabela 36 . Parte E: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações.....	121
Tabela 37 . Aspectos ambientais: respostas, por empresa, sobre grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro e de padronização da estratégia de marketing.	123
Tabela 38 . Centralização organizacional: respostas, por empresa, sobre graus de padronização da estratégia de marketing e de centralização organizacional.	127
Tabela 39 . Participação das vendas na Argentina: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing e sobre participação das vendas na Argentina no faturamento total.	130
Tabela 40 . Forma de atuação na Argentina: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing e sobre forma de operação na Argentina.	133
Tabela 41 . Forma de atuação na Argentina: respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing, após agrupamento das empresas por forma de atuação na Argentina.....	134
Tabela 42 . Posição de mercado: respostas, por empresa, sobre posição no mercado argentino, grau de similaridade das características da indústria e grau de padronização da estratégia de marketing.	137
Tabela 43 . Posição de mercado: respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing, após agrupamento das empresas por posição no mercado argentino.	138
Tabela 44 . Desempenho: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing, tendência da estratégia e desempenho no mercado argentino.	142
Tabela 45 . Desempenho: respostas sobre desempenho no mercado argentino, após agrupamento das empresas por tendência estratégica.....	143
Tabela 46 . Categoria de produto: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing, e classificação por categoria de produto fabricado.....	145
Tabela 47 . Categoria de produto: respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing, após agrupamento das empresas por categoria de produto fabricado.....	146
Tabela 48 . Marca X Propaganda: respostas, por empresa, sobre grau de padronização das ações de marketing relacionadas à marca e à propaganda.....	148

Tabela 49 . Resumo das conclusões sobre as percepções dos graus de semelhança das mercados, de padronização da estratégia de marketing, de centralização organizacional e de satisfação com o desempenho na Argentina.	156
Tabela 50 . Resumo das conclusões sobre os vínculos entre a fundamentação teórica e os resultados da pesquisa	161

ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL:

Estudo sobre o grau de padronização da estratégia de marketing das empresas industriais brasileiras nos mercados argentino e brasileiro

CAP. 1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

Dentre os diversos temas que dominam os debates nos meios acadêmico e profissional, os artigos e reportagens das mídias eletrônica e impressa, e mesmo as conversas do dia-a-dia das pessoas, um dos que provavelmente tem maior destaque é o da Globalização. A esse processo são vinculados boa parte dos acontecimentos econômicos, sociais e políticos, os quais estão levando a um maior inter-relacionamento e conseqüente interdependência entre os países, com reflexos diretos e indiretos sobre as pessoas e as organizações.

As forças que estão levando a esse maior inter-relacionamento entre as nações, por sua vez, influenciam diretamente o Brasil. O país passou por diversas mudanças ao longo da década de 90, com a volta da democracia, a abertura econômica, a estabilização de sua moeda e a integração com os demais países do Mercosul. E nos últimos anos, como reflexo, principalmente, das perspectivas de crescimento da sua economia e dos processos de privatização, tem atraído altos investimentos estrangeiros.

Com a abertura do mercado, as empresas brasileiras se viram forçadas a efetuar mudanças profundas para aumentar sua competitividade, num caminho considerado sem volta por muitos especialistas (A VIDA globalizada, 1999, p.48-53). Além disso, vão se configurando também os novos desafios representados pela Área de Livre Comércio das Américas - ALCA, com todas as ameaças e oportunidades decorrentes da formação de um

bloco econômico único no continente americano, e que tendem a acirrar ainda mais a concorrência nos países que irão compô-lo.

Portanto, o grande desafio para a maioria das empresas nacionais é o de manter ou aumentar a sua competitividade, não só no mercado interno, mas também internacionalmente. Para tanto, é de fundamental importância ampliar seu campo de atuação, passando do âmbito local para o global. Essa mudança reflete, mais que uma busca de crescimento, o único caminho que essas empresas encontram para se manterem em um mercado cada vez mais competitivo.

É com base em todas as mudanças que estão ocorrendo nas relações econômicas, políticas e sociais em nível mundial, e buscando analisar as empresas brasileiras dentro desse contexto, que pretende-se elaborar esta dissertação. O objetivo é estudar a forma de atuação dessas empresas no mercado internacional, tomando por base a Argentina, e concentrando-se em alguns aspectos das estratégias de marketing adotadas nesse mercado.

1.2 Importância do estudo

As mudanças nos cenários econômico, político e social, em nível mundial, decorrentes da globalização, influenciaram o Brasil mais intensamente a partir do início da década de 90, principalmente no campo econômico. O processo de abertura da economia nacional, iniciado no governo de Fernando Collor de Mello através da redução de barreiras tarifárias e da eliminação das reservas de mercado de alguns setores da economia, facilitou a entrada de produtos importados, criando assim novas alternativas para os consumidores locais.

A partir de 1994, com o sucesso do plano de estabilização econômica e as privatizações de diversos setores, tem-se verificado um crescimento significativo dos investimentos no país, oriundos principalmente da entrada do capital estrangeiro. No ano de 1999, por exemplo, o país recebeu US\$ 31,4 bilhões em investimentos diretos externos, situando-se no 7º lugar no mundo entre os países que mais atraíram capital internacional (INVESTIMENTO recorde, 2000). Este fato torna-se ainda mais significativo quando se leva em consideração que neste ano a economia passou por sérias dificuldades, decorrentes da desvalorização cambial de janeiro/99.

O capital internacional, porém, não chega só sob a forma de novos investimentos produtivos. Parte considerável do fluxo é aplicado em compras e associações com empresas nacionais. Desde 1992, cerca de 1.130 delas passaram por esse processo (FUSÕES irão aumentar, diz UNCTAD; 2000; p.B6). Diversos foram os casos de empresas que passaram para o controle estrangeiro, como a Metal Leve, a Lacta e a Brastemp, e que sinalizaram durante algum tempo para o risco de desnacionalização da indústria brasileira. Tal tendência, porém, parece não ter se acentuado, conforme mostra um levantamento realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e social – BNDES (INDÚSTRIA pós-abertura continua nacional, 2000, p.B1). Segundo esse levantamento, 62% das vendas anuais da indústria continuam nas mãos das empresas nacionais.

De qualquer forma, a presença cada vez maior do capital estrangeiro, representado principalmente pelas empresas transnacionais, alterou definitivamente o cenário competitivo nacional. Percebe-se um aumento da concorrência em quase todos os setores da economia, levando a mudanças nas formas de atuação das empresas brasileiras, e forçando-as a atenderem às demandas de um mercado cada vez mais exigente.

Um outro fato relevante desse período refere-se ao crescimento da importância relativa do Mercosul nas relações econômicas e políticas entre seus países-membros. Este bloco econômico, formado pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai (a Bolívia e o Chile estão em negociação para se associarem ao bloco), iniciou-se com o Tratado de Assunção, em Março de 1991. A partir desse Tratado, estabeleceu-se uma série de cronogramas, visando a criação de uma União Aduaneira e a formação de uma Zona de Livre Comércio, que começou a funcionar em 1995, e que deverá ser completada até 2006. A longo prazo, pretende-se que os países signatários harmonizem suas legislações e políticas macroeconômicas e setoriais, de forma a assegurar condições adequadas de concorrência (MERCADO comum do sul – foro consultivo econômico-social, 2000, p.9-10).

A Tabela 1 mostra que a Argentina e o Brasil, os principais participantes deste bloco, possuem um intercâmbio comercial bastante relevante:

Tabela 1 . Principais parceiros no comércio exterior da Argentina e do Brasil – 1998

Argentina		Brasil	
Clientes	Fornecedores	Clientes	Fornecedores
Brasil 30%	Brasil 23%	EUA 19%	EUA 24%
EUA 8%	EUA 19%	Argentina 13%	Argentina 14%
Chile 7%	Alemanha 6%	Holanda 5%	Alemanha 9%
Holanda 4%	França 5%	Japão 4%	Japão 6%

Fonte: The Economist Intelligence Unit; Annual Update - Latin America at a Glance; 2000; p.53, 55.

O Brasil é o principal mercado consumidor dos produtos argentinos, comprando 30% de todas as suas exportações. É também seu maior fornecedor, com 23% das importações.

A Argentina, por sua vez, também apresenta uma participação relevante no comércio exterior brasileiro, se bem que em uma proporção menor. As exportações e importações para esse país representaram, em 1998, 13% e 14% do total, respectivamente, colocando-a como segundo maior parceiro do país.

Verifica-se pelas informações sobre o comércio exterior que a Argentina representa um mercado de grande relevância para as empresas nacionais. Os negócios, no entanto, não se limitam às operações de exportação e importação. Eles ocorrem também através de investimentos diretos, com o estabelecimento de filiais e fábricas naquele país.

Atualmente já existe um grande número de empresas argentinas e brasileiras operando dos dois lados da fronteira. Segundo a Câmara de Comércio Argentino-Brasileira de São Paulo, estima-se que 4.500 empresas argentinas vendem seus produtos no mercado brasileiro, enquanto que 5.000 empresas brasileiras atuam na Argentina (BRASILEIRO duvida de eficácia do novo pacote, 2000, p.B4).

Dados da organização Grupo Brasil, que representa 250 empresas brasileiras que atuam na Argentina, mostram que suas associadas já investiram US\$ 8 bilhões naquele país, gerando 11.000 empregos diretos (EMPRESAS brasileiras continuam investindo, 2000, p.28).

Esse volume de negócios crescente é estimulado pelas perspectivas econômicas da Argentina. Apesar das turbulências da economia internacional e das crises recentes, o governo local prevê aumentos do PIB e do consumo a médio e longo prazos. Além disso, a sua

legislação estimula a entrada de capital externo, através da definição de regras de livre mercado.

Pode-se identificar, através de todos os fatos descritos, uma mudança de postura das empresas brasileiras frente ao mercado externo, fruto das novas oportunidades que surgem além das fronteiras nacionais, mas também devido a um ambiente interno cada vez mais competitivo.

Acredita-se que as empresas nacionais estejam utilizando a Argentina como plataforma de lançamento para a internacionalização de seus negócios (A CAMINHO da Argentina, 1997, p.32-33). Este é o caminho encontrado por elas para expandirem suas marcas em mercados regionais e inserirem seus produtos e serviços na maior área possível. Com isso, elas buscam um novo posicionamento estratégico, visando a sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado, com aumento da competitividade e maior presença do capital estrangeiro no mercado doméstico (REGIONALIZAÇÃO, Saída para o Crescimento, 1998, p.23). Essa seria uma etapa inicial dentro de um processo de multinacionalização dessas empresas, que pode assumir proporções maiores, ao avançar para outros países da América Latina, e mesmo para os Estados Unidos.

Deve-se levar em consideração também os efeitos dos problemas internos e externos que têm se sucedido nos últimos anos, como a desvalorização cambial de Janeiro/99 e a estagnação econômica da Argentina, e que têm levado a períodos de diminuição no ritmo da integração regional. Diante das crises, surgem críticas de vários setores, onde se coloca em dúvida inclusive a viabilidade do Mercosul. Apesar de todas as dificuldades, no entanto, o fato é que a integração trouxe resultados concretos, e que dificilmente poderão ser revertidos a curto ou mesmo a médio prazo.

Portanto, pode-se verificar que nos últimos anos ocorreram mudanças profundas no ambiente econômico brasileiro. A crescente abertura do mercado interno, e a chegada de novos concorrentes estrangeiros, levaram a um acirramento da competição em diversos setores da economia, com impacto direto sobre as empresas nacionais.

Por outro lado, tem-se observado também uma crescente preocupação por parte do governo e do setor empresarial em tornar a economia brasileira mais competitiva, capaz de conquistar mercados não só em nível regional, mas também global. Diversas são as iniciativas nesse sentido, que são noticiadas nos meios de comunicação. Tanto isso é verdade que já

existe uma quantidade considerável de artigos e mesmo de publicações voltadas aos negócios internacionais das empresas brasileiras. Podem-se citar, como exemplos, o encarte Mercosul do jornal Gazeta Mercantil e a revista Americaeconomia.

Na área acadêmica também podem-se encontrar diversos trabalhos voltados para esse assunto, enfocando aspectos legais, comparações com experiências de outras regiões, análises macroeconômicas e setoriais, estratégias empresarias e aspectos organizacionais. No item 7.2 da Bibliografia são citados alguns desses trabalhos envolvendo os temas Globalização e Mercosul.

Em que pese o volume razoável de produções acadêmicas voltadas para o tema, acredita-se que ainda exista um amplo espaço para a elaboração de outros trabalhos, como aqueles relacionados ao estudo da estratégia das empresas nacionais nos mercados internacionais. Para corroborar esta opinião, basta analisar comparativamente a quantidade e diversidade de temas dos artigos publicados nos países desenvolvidos e relacionados aos negócios internacionais. Somente na biblioteca da EAESP puderam ser levantados 6 periódicos acadêmicos¹ e vários livros inteiramente dedicados a esse tema, todos publicados nos EUA. Neles são descritos estudos abordando os mais variados assuntos, como análises comparativas entre os ambientes de diversos países, aspectos estratégicos relacionados às atividades de marketing, financeiras, de recursos humanos e de suprimentos adotadas no mercado internacional, estudos sobre a evolução das operações internacionais das empresas, comparações entre a forma de atuação nos mercados doméstico e externo, dentre outros.

No Marketing Internacional, que é o foco de interesse deste trabalho, poucos estudos foram realizados sobre a forma de atuação das empresas brasileiras, ao contrário do que se verifica no exterior, onde os temas ligados a essa área são estudados em profundidade.

Os poucos estudos realizados no Brasil, nesta área, de certa forma refletem a pouca tradição das empresas nacionais no mercado internacional, o que não ocorre com suas similares de diversos países desenvolvidos e mesmo em desenvolvimento, que possuem uma longa experiência além das fronteiras domésticas, fato este que estimula o desenvolvimento de estudos nesta área. Nos Estados Unidos, por exemplo, os temas ligados ao marketing internacional recebem grande atenção do meio acadêmico. Aspectos como as diferenças

¹ São eles: Journal of International Marketing, International Marketing Review, Journal of World Business, International, Journal of Research in Marketing, Columbia Journal of Global Business, Journal of Global Marketing.

existentes entre os ambientes dos mercados doméstico e internacional, e suas influências sobre as estratégias de marketing das empresas, já foram tema de diversos estudos, e continuam sendo pesquisados.

Existe, portanto, um espaço para o desenvolvimento de pesquisas na área do marketing internacional, espaço este que tende a se ampliar à medida em que aumenta o número de empresas brasileiras com operações internacionais.

1.3 Objetivos do estudo

Ao contrário do que se verifica nos países desenvolvidos e, em especial, nos Estados Unidos, onde a forma de atuação das empresas no mercado internacional é discutida e analisada em profundidade no meio acadêmico, poucos trabalhos que tratassem deste assunto em relação às empresas nacionais foram realizados no Brasil.

O objetivo deste trabalho é preencher algumas dessas lacunas, através da elaboração de um estudo descritivo e comparativo sobre as estratégias de marketing adotadas pelas empresas brasileiras que estejam atuando na Argentina. Pretende-se fazer uma análise do grau de padronização das estratégias nos mercados nacional e no argentino, buscando relacioná-lo às teorias e estudos realizados em outros países. Acredita-se que os seus resultados poderão ser de grande utilidade para empresas que estejam expandindo suas operações internacionais.

Este trabalho propõe-se a fazer um levantamento bibliográfico, tendo como ponto inicial o processo de globalização, e logo em seguida discorrendo sobre o tema Marketing Internacional. Será dada uma ênfase sobre a questão da padronização versus adaptação da estratégia, buscando relacionar os aspectos ambientais, organizacionais e de desempenho com os elementos do composto de marketing, ou seja, produto, promoção, preço e distribuição.

Será feito um levantamento de dados secundários sobre os mercados argentino e brasileiro, em relação a diversos aspectos ambientais que, segundo a fundamentação teórica, influenciam o grau de padronização da estratégia de marketing.

Tomando por base os conceitos apreendidos no levantamento bibliográfico será feita uma pesquisa de campo junto a empresas brasileiras² do setor secundário (empresas

² Neste trabalho, considerou-se como empresas nacionais tanto aquelas que estejam sob controle de brasileiros como aquelas que tenham sido fundadas por brasileiros, mas que tenham sido adquiridas por estrangeiros há menos de cinco anos.

industriais) que estejam atuando na Argentina. Através dela, serão obtidas as seguintes informações: a forma de operação e a posição competitiva no mercado argentino; a percepção que os seus executivos possuem sobre o grau de semelhança da Argentina e do Brasil em relação a diversos aspectos ambientais; o grau de padronização das estratégias de marketing adotadas nesses dois mercados; o grau de centralização organizacional nas relações entre a matriz e sua subsidiária argentina; o grau de satisfação com o desempenho das suas operações na Argentina; e, por fim, alguns dados gerais que completem o perfil das empresas pesquisadas.

O cruzamento das informações obtidas na pesquisa permitirá a formação de vínculos entre a prática das empresas brasileiras no mercado internacional e a fundamentação teórica sobre os diversos aspectos que influenciam o grau de padronização da estratégia de marketing internacional. E os resultados obtidos, por sua vez, levarão à aceitação ou à rejeição das teorias.

Procurar-se-á, com isso responder a questões como:

- As estratégias adotadas pelas empresas nacionais no mercado argentino assemelham-se às adotadas no mercado interno?
- Quais os fatores que têm influência na determinação do grau de padronização da estratégia de marketing no mercado internacional?
- O grau de padronização da estratégia de marketing adotado pelas empresas nacionais assemelha-se ao adotado pelas empresas transnacionais dos países desenvolvidos, em condições similares?

CAP. 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O processo de globalização econômica

2.1.1 Considerações iniciais

Um primeiro passo no sentido de se obter um entendimento mais aprofundado do objeto de estudo envolve a compreensão do processo de Globalização. Buscando em alguns autores a sua definição verificou-se que este termo, frequentemente ligado aos aspectos econômicos, na realidade abrange um espectro mais amplo das relações sociais. Dessa forma, não existe uma única, mas sim diversas definições, cada qual priorizando um determinado ângulo de análise.

Em seu livro **Teorias da Globalização**, O. IANNI (1997, p.13-24) procura fazer um síntese de todas as suas dimensões, que envolvem múltiplos aspectos, dentre os quais ele destaca os sociais, econômicos, políticos, geográficos, ecológicos, históricos, geopolíticos, demográficos, culturais, religiosos e lingüísticos. Para tanto, o autor se utiliza das diversas metáforas produzidas para caracterizar a Globalização ao longo das últimas três décadas, como “aldeia global”, “fábrica global”, “terra-pátria”, “nave espacial”, “nova babel”, “shopping center global”, “nova divisão internacional do trabalho”, “capitalismo global”, “fim da história”, dentre outras.

Há de se destacar, no entanto, que os aspectos econômicos são os mais enfatizados por vários autores. Segundo L.COUTINHO (1995, p.21), “...a economia mundial foi efetivamente objeto de rápidas e importantes transformações ao longo dos anos 80, de tal forma a configurar uma etapa nova e mais avançada de progresso tecnológico e de acumulação financeira de capitais; ou seja, caracterizando um estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política.”

Existem ainda autores que caminham na direção oposta, ou seja, que contestam a força e magnitude do processo de globalização, principalmente nos seus aspectos econômicos. É o caso de P.HIRST e G.THOMPSON (1998, p.14-15), que consideram a Globalização um mito, principalmente da forma como ela é concebida pelos seus defensores. Para tanto, e utilizando-

se de uma série de análises históricas e dados sobre a economia mundial, eles formularam os seguintes argumentos: a atual economia internacionalizada, ao contrário do que é divulgado, tem precedentes na história; as empresas genuinamente transnacionais parecem ser relativamente raras; a mobilidade do capital não está produzindo uma transferência maciça de investimentos e de empregos dos países avançados para os países em desenvolvimento; a economia mundial está longe de ser genuinamente “global”; as grandes potências econômicas têm a capacidade, caso atuem em conjunto, de exercer fortes pressões de governabilidade sobre os mercados financeiros e as tendências econômicas.

P.N.BATISTA Jr. (1998, p.69-73) concorda com as posições de HIRST e THOMPSON, e procura desmistificar a crença do declínio do poder dos Estados Nacionais. Segundo este autor, os dados macroeconômicos disponíveis mostram que, ao contrário do que se pensa, os governos continuam sendo agentes de grande relevância no cenário econômico global.

Através da leitura desses textos pôde-se ter uma idéia da complexidade do tema e das controvérsias existentes, que certamente exigiriam um trabalho à parte, e que fugiria do escopo desta dissertação.

Assumindo-se a Globalização como um processo abrangente, que está se disseminando e influenciando vários aspectos das relações econômicas e sociais atuais, e buscando uma definição que estivesse de acordo com nosso objeto de estudo, encontrou-se a seguinte, formulada por A.A. ZINI Jr e F. ARANTES (1996, p.ii):

Globalização é a aceleração das trocas de bens, serviços, contratos, informação, viagens internacionais e intercâmbios culturais. Os contratos internacionais e o intercâmbio de bens existem há tempos e, por si próprios, não seriam suficientes para caracterizar esse processo como novo. Mas a rapidez com que tais trocas são realizadas têm aumentado exponencialmente na última década. Em termos gerais, a globalização é a ampliação do intercâmbio de pessoas de diferentes países, sob as instituições do capitalismo. (p.ii; tradução livre deste pesquisador).

O conceito acima serve aos propósitos deste trabalho, na medida em que enfoca as dimensões econômicas e sociais do processo de globalização, tendo a aceleração dos intercâmbios como aspecto principal de diferenciação em relação aos anteriores. Os fatores que levaram a tal aceleração serão discutidos posteriormente.

A globalização, do ponto de vista das empresas, sintetiza tanto a expansão das oportunidades de mercado ao redor do mundo quanto o aumento da competição, decorrente do aumento do intercâmbio e da maior interdependência entre os países (KOTABE, 1998, p.1-4). Nos dias atuais, seja operando domesticamente, seja além das fronteiras nacionais, muitas empresas não têm como evitar as pressões competitivas internacionais.

2.1.2 Dimensão histórica da globalização econômica

O processo de globalização não é recente. Ao associá-lo com o intercâmbio comercial entre diferentes regiões, por exemplo, pode-se buscar as suas origens num passado distante, como a Rota da Seda, que ligava o Extremo Oriente à Europa na Antigüidade (KOTABE, 1998, p.1).

Mesmo no âmbito das organizações, a figura da empresa transnacional, ou seja, aquela que atua simultaneamente em diversos países, existe desde o final do século passado. Naquela época, verificava-se que algumas empresas dos Estados Unidos e da Europa buscavam ampliar seu foco de atuação, passando do âmbito local para o nacional e global, em decorrência do aumento da capacidade de produção. Esse aumento, reflexo das economias de escala geradas pelos avanços tecnológicos, elevaram a oferta de bens numa proporção maior que o ritmo de crescimento da economia doméstica, forçando essas empresas a buscarem novos mercados (PORTER, 1984).

Portanto, o tema da Globalização tem tomado um lugar de destaque nos últimos anos não porque este seja um fenômeno novo, mas sim porque ele atingiu proporções muito superiores às do passado e assumiu características diferenciadas.

A tendência em direção à Globalização e o surgimento de mercados globais, sob a forma que estão se configurando atualmente, iniciaram-se há 4 décadas, com o movimento das empresas norte-americanas em busca de mercados externos na década de 60 (DOUGLAS e CRAIG, 1995, p.3-25). A esse período seguiu-se a emergência das empresas japonesas na década de 70 e de alguns países do Terceiro Mundo, oriundos principalmente do Extremo Oriente, na década de 80. Por fim, na década de 90, verifica-se a intensificação da competição entre empresas de diversas partes do mundo, concomitante a um movimento em direção à formação e fortalecimento dos Blocos Econômicos Regionais, tais como ASEAN (Associação

das Nações do Sudeste Asiático), União Européia, NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte) e MERCOSUL (Mercado Comum do Sul).

Em decorrência dessa evolução, observa-se o surgimento de uma característica nova no cenário econômico mundial, representada pelas empresas com operações e produção inter-relacionadas ao redor do mundo (KOTABE, 1998, p.1-4). Com isso, os negócios internacionais passam a ir muito além das operações de importação e exportação dos países, envolvendo, além do comércio internacional, a implantação de toda uma estrutura de produção e de operações em diversas regiões do mundo por parte das empresas transnacionais.

Segundo KOTABE, apesar de pouco divulgado, o fato é que as operações das subsidiárias das grandes empresas transnacionais constituem uma porção muito maior dos negócios internacionais que as operações de importação e exportação. Isso reflete uma tendência dessas empresas de produzirem além das fronteiras ao invés de exportarem para esses mercados externos.

Como reflexo desse novo cenário, pode-se inferir que as empresas transnacionais tendem a administrar o comércio internacional por meio das transferências entre suas diversas unidades. Esse fenômeno, denominado Comércio Intra-firma, torna a interpretação das estatísticas de comércio muito mais complexas, pois o fluxo internacional ocorre entre filiais de uma mesma empresa, transcendendo assim as fronteiras nacionais.

2.1.3 Forças indutoras do processo de globalização econômica

Diversos são os fatores que têm influenciado o processo de globalização. Segundo W.KEEGAN (1995, p.14-19), DOUGLAS e CRAIG (1995, p.3-25), e L. COUTINHO (1995, p.21-24), dentre as forças indutoras desse processo, as mais relevantes seriam as seguintes:

- Mudança da estrutura monetária internacional, com a eliminação das limitações de liquidez, decorrentes da extinção uso do ouro como lastro para a emissão da moeda.
- Criação de um sistema de comércio mundial após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de evitar as práticas restritivas e discriminatórias do passado e estimular a criação de um mundo onde houvesse um livre fluxo de bens e serviços. A força cada vez maior de organismos supranacionais, como a Organização Mundial do

Comércio – OMC, é um bom indicador da tendência de aumento do intercâmbio comercial e da redução das barreiras alfandegárias.

- Período prolongado de relativa paz mundial, com a ocorrência de conflitos somente em nível regional, principalmente nos países menos desenvolvidos. Os países desenvolvidos, que representam 80% do mercado, têm passado por um período prolongado de paz.
- Crescimento econômico constante em diversos países e regiões do mundo, criando novas oportunidades de mercado e incentivando a expansão internacional das empresas.
- Desenvolvimento das tecnologias de comunicações e de transporte, possibilitando maior rapidez, um aumento da capacidade e a redução de custo das comunicações. Isto facilitou a expansão dos negócios internacionais e acelerou o processo de disseminação de padrões culturais dos países desenvolvidos através dos meios de comunicação, levando assim ao surgimento de segmentos de mercado globais, com desejos e necessidades similares em diversas partes do mundo³. O desenvolvimento tecnológico possibilitou também a emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão na indústria e nos serviços;
- Surgimento e crescimento de empresas globais que, respondendo às oportunidades de mercado e aos desafios competitivos através da internacionalização das suas atividades, têm sido uma das grandes forças indutoras do processo de globalização. O seu poder é reflexo também da tendência à concentração do capital, principalmente através de fusões e aquisições, e que contribuiu para a emergência de um número significativo de oligopólios em escala mundial, com estratégias de investimentos em todos os mercados relevantes ao redor do globo.

³ Um exemplo de segmento global é o dos adolescentes de classe média moradores dos grandes centros urbanos. Para maiores informações sobre esse assunto, sugerimos a leitura do artigo intitulado **O Planeta Teen** da revista Veja de 19/04/95.

2.1.4 Motivos que levam as empresas a explorar os mercados internacionais

O item anterior menciona que uma das forças indutoras do processo de globalização é exatamente a atuação das empresas transnacionais nos mercados internacionais. Esse maior envolvimento decorre de diversos fatores, os quais foram extraídos dos trabalhos de S.GHOSHAL (1987, p.425-440), TERPSTRA e SARATHY (1994, p.7-15), K.OHMAE (1987, p.8), M.KOTABE (1998, p.4-5) e HAMEL e PRAHALAD (1985, p.139-148), e que serão citados a seguir:

- Potencial de mercado não explorado em diversos países. Essa questão é bem colocada por OHMAE (1987, p.8). Este autor, baseando-se na teoria microeconômica, e mais especificamente na Curva de Engel⁴, diz que, quando a renda per capita do país é inferior a US\$ 5.000, seus habitantes gastam a maior parte dos seus rendimentos em alimentação e em bens básicos. Quando ela atinge US\$ 10.000, no entanto, cria-se demanda para uma série de outros produtos, pois os gastos com bens básicos não crescem na mesma proporção. Com esse nível de renda, independente da nacionalidade, as pessoas tendem a possuir nível educacional, acadêmico e cultural, estilos de vida e acesso a informações semelhantes. Como todas essas dimensões sociais e culturais passam a se assemelhar nos diversos países, os desejos materiais das pessoas, o uso do tempo de lazer e as aspirações para o futuro tornam-se cada vez mais similares. Essa convergência das necessidades dos consumidores em muitas partes do mundo, por sua vez, traduz-se em grandes oportunidades de negócios para as empresas que desejem atuar nos chamados segmentos de mercado globais;
- Aumento e diversificação das receitas, possibilitando: redução do risco do negócio através da atuação em diferentes mercados geográficos; utilização da capacidade ociosa; prolongamento do ciclo de vida do produto⁵;

⁴ Um maior aprofundamento dessa teoria pode ser obtido consultando-se a literatura sobre Microeconomia. Sugere-se a leitura de C.E. FERGUSON (1985, p.51-52).

⁵ Para um entendimento mais aprofundado sobre a questão do ciclo de vida do produto no mercado internacional, sugerimos a leitura do artigo de I.H.GIDDY (1978 , p. 90-97).

- Obtenção de uma vantagem de custo face às economias decorrentes da maior escala de produção, da curva de experiência e da alocação das atividades em países que apresentem menor custo em relação aos fatores utilizados;
- Obtenção de economias de alcance devido ao compartilhamento de investimentos e custos através da mesma ou de diferentes cadeias de valor. Isso torna-se cada vez mais importante, na medida em que os custos e riscos ligados ao desenvolvimento de novos produtos são cada vez maiores e só conseguem ser recuperados no mercado global, pois o mercado nacional isoladamente não é grande o bastante para amortizar investimentos desse porte;
- Subsídio cruzado, onde a empresa utiliza os recursos financeiros acumulados em um país para combater a concorrência em outros;
- Possibilidade de alavancar as atividades da empresa de diversas outras formas como, por exemplo, através da utilização de experiências bem sucedidas de um determinado mercado em outros e do aumento da sua capacidade de vasculhar todo o mundo para identificar pessoas, recursos financeiros e materiais que lhe permitirão competir mais eficazmente nos mercados globais.

2.1.5 Barreiras à globalização das atividades das empresas

Algumas das vantagens mencionadas no sub-item anterior, no entanto, podem trazer problemas. Por exemplo, pode haver redução da flexibilidade e limitação da habilidade da empresa em lidar com mudanças, devido à especialização e à criação de sistemas e ativos dedicados necessários para a obtenção de economias de escala (GHOSHAL, 1987, p.434). Além disso, diversos fatores internos e externos à empresa agem de forma a inibir e dificultar a sua atuação nos mercados internacionais. Dentre esses fatores, estão os seguintes (KEEGAN, 1995, p.14-19):

- Diferenças de mercado para muitas categorias de produto, tornando necessária a adaptação de pelo menos alguns dos elementos do composto de marketing da empresa, o que aumenta seus custos e reduz sua rentabilidade;

- Falta de visão global dos executivos da empresa, levando ao não aproveitamento das oportunidades de comercializar produtos que tenham potencial de demanda nos mercados internacionais;
- Cultura organizacional que, muitas vezes, leva a um excesso de centralização de poder na matriz ou gera um excesso de autonomia nas filiais;
- Barreiras de entrada mantidas pelos governos locais para protegerem as empresas nacionais da concorrência externa.

2.1.6 Grau de globalização da indústria

Por outro lado, o impacto do processo de globalização não é o mesmo em todas as indústrias. Algumas estão mais avançadas nesse processo do que outras. C.SOLBERG (1997, p.9-30) elaborou um estudo no qual constatou que o comportamento estratégico das empresas depende em grande parte do grau de globalização da indústria onde ela atua.

Segundo esse autor, o grau de globalização da indústria é definido pelos seguintes indicadores:

- Estrutura da indústria, que é determinada pelo número e pela força das barreiras de entrada existentes, como economias de escala, diferenciação do produto, controle dos canais de distribuição e intervenção do governo local. Estes conceitos foram extraídos da metodologia de análise estrutural de indústrias, desenvolvida por M.E.PORTER (1991, p.25-31);
- Condutores da globalização, como o grau de homogeneização da demanda, liberdade dos mercados de comércio e de capital, atividades das empresas em mercados globais, ambiente tecnológico, infra-estrutura, concentração dos consumidores e estrutura de distribuição;
- Grau de interdependência do mercado, definido pelo nível de comércio intra-indústria, sensibilidade internacional a preço e coordenação das estratégias de marketing por parte das empresas.

SOLBERG conclui dizendo que, em uma indústria com alto grau de globalização, os seus participantes são forçados a atuar também de forma global, caso contrário perderão sua competitividade.

2.1.7 Resumo do item

Verificou-se através do exposto neste item 2.1 que a globalização envolve múltiplos aspectos e controvérsias sendo que, para os propósitos deste trabalho, as suas dimensões econômicas e sociais são as mais relevantes. Esse processo, apesar de não ser recente, assumiu proporções muito superiores às do passado, em consequência de diversos fatores, dentre os quais pode-se destacar a maior atuação das empresas transnacionais, influenciadas por uma série de circunstâncias favoráveis, que se sobrepuseram às barreiras existentes. Por fim, destaca-se também que a magnitude da atuação internacional por parte dessas empresas depende em grande parte do grau de globalização da indústria da qual ela faz parte.

Os conceitos analisados neste item servem de base para a contextualização do processo de internacionalização das empresas nacionais a serem analisadas na pesquisa empírica realizada.

2.2 Marketing internacional

2.2.1 Conceito de marketing internacional

As empresas transnacionais têm assumido um papel cada mais relevante no processo de globalização, e o crescimento das suas operações internacionais fez surgir a preocupação com as questões estratégicas e organizacionais voltadas para um ambiente global cada vez mais complexo e diversificado. E essa tendência aplica-se também às atividades e estratégias de Marketing, que serão discutidas a seguir.

Segundo KEEGAN (1995, p.3), há duas décadas atrás, o termo Marketing Global sequer existia. Durante esse período, no entanto, ele disseminou-se rapidamente, e a prova da sua consolidação está nas inúmeras publicações sobre esse tema à disposição nas bibliotecas e livrarias.

A partir da leitura do conteúdo de diversos textos, procurou-se obter uma síntese dos principais aspectos que caracterizam o tema Marketing Global. Saliente-se que alguns autores utilizam o termo Marketing Internacional, enquanto que outros utilizam o termo Marketing Global. A princípio, os dois serão considerados como sinônimos, e utilizados indistintamente.

KEEGAN (1995, p.3) define Marketing Global como o processo de focar os recursos (pessoas, dinheiro, e ativos físicos) e os objetivos da organização nas oportunidades e desafios do mercado global.

CZINKOTA e RONKAINEN (1993, p.5-7), por sua vez, afirmam que o Marketing Internacional preocupa-se com o planejamento e a condução de transações entre as fronteiras nacionais para satisfazer os objetivos dos indivíduos e organizações.

Já para TERPSTRA e SARATHY (1994, p.2-6), o Marketing Internacional consiste em identificar e satisfazer as necessidades do consumidor global melhor que a concorrência, tanto a doméstica como a internacional, e coordenar as atividades de marketing dentro das restrições do ambiente global.

KOTABE (1998, p.8) utiliza um conceito mais amplo de Marketing, o qual é válido tanto para o mercado doméstico quanto para o internacional. Para este autor, Marketing é essencialmente uma atividade criativa envolvendo o planejamento e a execução do conceito, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em um intercâmbio que não só satisfaça as necessidades atuais do consumidor, mas que também se antecipe às suas necessidades futuras, atendendo-as de forma lucrativa.

A análise das definições dos diversos autores mostra algumas palavras-chave que estão diretamente relacionadas não apenas ao conceito de marketing internacional, mas ao de marketing em geral. Enfoca-se o atendimento às necessidades do consumidor, a busca por oportunidades de mercado, as atividades de estratégia e planejamento e a constante preocupação com a concorrência.

A diferença que pôde ser identificada está na visão mais ampla do ambiente de atuação da empresa, que passa do local para o regional e mundial, tendo como consequência uma forma diferente de avaliação das ameaças e oportunidades existentes.

2.2.2 Diferenças entre o marketing nos mercados doméstico e internacional

Para as empresas que se envolvem em dois ou mais mercados, geralmente surge a seguinte dúvida: existem diferenças entre o marketing no mercado doméstico e no mercado internacional? A resposta dada por KEEGAN (1995, p.11) é: em termos. Segundo esse autor, os conceitos básicos de marketing são os mesmos tanto no mercado doméstico quanto no internacional, porém, como existem diferenças entre os ambientes dos diversos países, torna-se necessário analisar e, se preciso, adaptar alguns ou todos os componentes da estratégia às condições locais.

Posições semelhantes à de KEEGAN são apresentadas por DOUGLAS e CRAIG (1995, p.18-19), e por CZINKOTA e RONKAINEN (1993, p.6). Para esses autores a diferença básica entre o marketing doméstico e o internacional surge da complexidade do gerenciamento das operações em múltiplos mercados. Isto ocorre porque a empresa se vê frente a uma grande diversidade de ambientes, os quais apresentam diversos tipos de restrições e conflitos decorrentes de diferentes leis, culturas e sociedades. Essa característica dos mercados internacionais levanta a questão do grau de adaptação necessário das estratégias domésticas quando utilizadas em ambientes internacionais.

Segundo DOUGLAS e CRAIG, a decisão sobre a estratégia mais adequada deve levar em consideração inúmeros fatores, dentre os quais estão: o grau receptividade do governo local em relação às empresas estrangeiras, expresso através das suas atitudes e políticas; as decisões quanto à alocação e ao volume de investimentos em cada país, dadas as diferentes taxas de crescimento e de risco existentes ao redor do mundo; as diferenças nos ambientes tecnológico e sociocultural dos países, e seus reflexos sobre os padrões de reposta dos mercados locais como, por exemplo, os hábitos de consumo; a força e as características da concorrência em cada país, representada pelas empresas locais, transnacionais e globais.

Já para R.BARTELS (1968, p.56-61), a resposta a essa questão passa pela análise comparativa do relacionamento entre o marketing e seu ambiente nos diversos mercados. Segundo o autor, os instrumentos de marketing apresentam uma validade universal, porém, a sua aplicabilidade depende das circunstâncias dos ambientes em que serão utilizados, considerando-se os seus aspectos físicos, econômicos e sociais. Uma análise correta não deve

se limitar à comparação isolada dos ambientes nacionais ou das estratégias de marketing adotadas nos diferentes mercados. Ela deve ser feita por meio da comparação das relações existentes entre o marketing e o ambiente em dois ou mais países. Assim, mesmo que apresentem grandes diferenças entre si, a forma como se dá a relação entre a estratégia de marketing e o ambiente em que será aplicada pode ser similar nos diversos países.

Por outro lado, segundo BARTELS, existe um componente novo no marketing internacional que o diferencia do marketing doméstico, representado pelos interesses dos países envolvidos. Esse componente vai criando e ampliando um ambiente entre as nações à medida em que aumentam as transações através das fronteiras, e com o qual a empresa passa a ter de lidar nas suas operações internacionais.

Portanto, devido à maior complexidade decorrente da atuação em diversos mercados simultaneamente, torna-se necessária a adaptação da estratégia aos diversos contextos políticos, econômicos e socioculturais locais. Por outro lado, é preciso também haver uma coordenação e integração dessas estratégias, através de sua padronização, de forma a permitir a obtenção de vantagens decorrentes de potenciais sinergias geradas pelas operações em escala internacional ⁶. Deve-se ter em mente também que a empresa terá que lidar com um novo conjunto de fatores, representados por um ambiente de relações entre países, onde estão refletidos os diversos interesses nacionais.

2.2.3 Marketing internacional como um processo evolucionário

Autores como DOUGLAS e CRAIG, e CHAKRAVARTHY e PERLMUTTER, citados por KOTABE (1998, p.9-15), e KEEGAN (1995, p.9-11), avaliam as operações internacionais de marketing das empresas como um processo evolucionário, que pode ser dividido em cinco estágios: doméstico, de exportação, internacional, multinacional e global.

Cada estágio é determinado, em parte, pelo grau de experiência da empresa nas operações internacionais, que leva ao aprendizado das vantagens e desvantagens associadas à complexidade das atividades empresariais em diversos mercados. Outros fatores determinantes

⁶ A questão padronização versus adaptação será discutida com maior profundidade no item 4.2.4.

de cada estágio referem-se aos ambientes econômico, político, legal e cultural de cada país e também aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Dentro dessa perspectiva evolucionária do marketing global, verifica-se um estreito vínculo entre cada estágio na escala de evolução e o tipo de orientação estratégica da empresa. O conceito de orientação estratégica foi desenvolvido por H.V.PERLMUTTER (1969, p.9-18), que classifica as empresas como etnocêntricas, policêntricas e geocêntricas, com base nas atitudes de seus executivos em relação aos mercados internacionais. Posteriormente, foi incorporada uma quarta classificação, a regiocêntrica.

De acordo com a classificação de PERLMUTTER, uma empresa que esteja no primeiro estágio atua voltada para o mercado doméstico e apresenta uma atitude etnocêntrica. Nessa situação, existe uma predisposição de seus dirigentes em concentrar predominantemente suas atenções na viabilização do seu negócio a partir do país de origem. Todas as ações são tomadas tendo como referencial o mercado doméstico. Segundo esse autor, existe uma crença de que o ambiente doméstico onde a empresa opera é semelhante ao dos demais países e, portanto, não há preocupação em analisar as mudanças que estão ocorrendo nos mercados internacionais.

No segundo estágio, denominado marketing de exportação, a empresa passa a atuar em mercados externos como forma de complementar suas atividades no mercado doméstico. A evolução para o estágio seguinte vai depender da experiência adquirida nessas operações, da capacidade da empresa em superar as diversas barreiras encontradas para expandir seus negócios em outros mercados e também das pressões competitivas existentes no mercado interno como, por exemplo, a sua saturação. Nesse estágio, a empresa tende a também apresentar uma orientação etnocêntrica, pois o mercado externo é visto como uma extensão do doméstico e pouco esforço é feito para adaptar os elementos do composto de marketing às condições dos mercados internacionais.

O terceiro estágio, denominado marketing internacional, apresenta como característica básica a incorporação das operações internacionais como parte integral das atividades da empresa. Nesse estágio as atitudes dos seus executivos caracterizam-se como policêntricas, ou seja, enfatiza-se a adaptação da estratégia a cada um dos mercados locais. Acredita-se que cada país possui características únicas que o diferencia dos demais e cabe à empresa adaptar-se a essas diferenças. Isto ocorre porque a empresa atinge posições relevantes nesses mercados, e

passa a se preocupar em mantê-las. Para se defender da concorrência local, procura adaptar seus produtos e programas promocionais passando, inclusive, a fabricar localmente, de forma a atender às necessidades específicas dos consumidores locais.

O quarto estágio, do marketing multinacional, reflete uma situação onde a empresa está atuando em diversos mercados externos e se beneficiando das economias de escala em áreas comuns como desenvolvimento de produto, produção e marketing. Os países onde atua e suas atividades passam a ser agrupados em regiões, e daí decorre uma mudança de atitude, refletida numa orientação regiocêntrica da sua estratégia. Sob essa orientação, busca-se uma padronização de atividades como a de planejamento de produto, uma concentração da produção e da distribuição e um compartilhamento de atividades de promoção com base nas diversas regiões onde a empresa atua. Isto porque ela vê a região como um mercado único e busca desenvolver estratégias de mercado regionais.

O quinto estágio, onde a empresa atua com um marketing global, caracteriza-se pelos seguintes aspectos: redução de custos gerados pelas ineficiências e duplicações de esforços entre as diversas subsidiárias; busca de oportunidades de transferência de produtos, marcas e idéias entre as subsidiárias; maior presença de consumidores globais; e aprimoramento das conexões entre as infra-estruturas de marketing dos diversos países, que levam ao desenvolvimento de uma infra-estrutura de marketing global. Nesse estágio, a orientação predominante é a geocêntrica, onde a empresa faz uma abordagem mundial das suas atividades tanto na matriz como em cada subsidiária. Cada unidade deve ser vista como parte de um todo, e deve contribuir para o alcance dos objetivos globais. Apesar de existir um esforço para estabelecer padrões universais, ocorre também a abertura para as necessárias variações locais, pois entende-se que certas características do mercado local impedem o uso da estratégia global. Ou seja, busca-se identificar as similaridades e diferenças de cada país para formular uma estratégia de marketing integrada mundial.

2.2.4 Padronização versus adaptação da estratégia de marketing internacional

2.2.4.1 Introdução à discussão

Diversos estudos abordando o tema da globalização e seu impacto sobre a estratégia empresarial já foram realizados, alguns deles não muito recentes. E um dos pontos centrais das discussões tem sido a questão da adoção de uma estratégia de padronização das atividades versus a da sua adaptação aos diversos mercados onde a empresa atua.

Já em 1968, artigo de R.BUZZELL (p.102-113) mostrava que o aumento da presença das empresas transnacionais estava criando diversos novos desafios de gestão, pois a sua forma de atuação era bastante diferenciada das empresas tradicionais. A crença existente na época era a de que, devido às diferenças entre as nações, seria necessário o desenvolvimento de uma estratégia de marketing específica para cada mercado em que a empresa atuasse.

O próprio autor contestava essa visão afirmando que, apesar dos diversos obstáculos existentes, muitos benefícios potenciais poderiam ser obtidos ao se conseguir implantar uma estratégia comum em diversos países. A magnitude desses benefícios estaria condicionada às características da indústria e da empresa.

Sob esse enfoque, uma estratégia totalmente padronizada envolveria a colocação de uma linha de produtos, com uma política de preços, utilizando sistemas de distribuição e programas de promoção idênticos em todos os mercados. No outro extremo, cada um dos componentes seria adaptado às condições locais.

P.KOTLER (1986, p.13-15), seguindo a linha de raciocínio de BUZZELL, publicou artigo onde procurou resumir a questão central do debate padronização versus adaptação da seguinte forma: sob quais circunstâncias pode a empresa no país X vender seus produtos no país Y sem mudar o produto, a promoção, o preço e a distribuição, e ainda obter uma boa rentabilidade?

2.2.4.2 Fatores que levam à padronização

Os diversos autores analisados citam as tendências e situações que favorecem a utilização de uma estratégia padronizada. Segundo BUZZELL (1968, p.105), existe um movimento em direção à padronização, devido ao processo de homogeneização de certos segmentos de mercado. Isto decorre do maior fluxo de comunicações e movimento de pessoas entre os países, levando à possibilidade ou mesmo à necessidade de padronização de certos elementos da estratégia de comunicação da empresa. Com isso ela estaria evitando confusões pelo uso de diferentes marcas e apelos promocionais nos diversos mercados de atuação.

T.LEVITT (1983, p.92-102) concorda com os argumentos de BUZZELL ao dizer que o processo de globalização está levando a uma uniformização dos mercados e, em especial, os mercados de consumo. O desenvolvimento das telecomunicações e o maior intercâmbio entre pessoas de diferentes nações fazem com que elas se tornem mais influenciáveis pelo que está ocorrendo ao redor do mundo. Elas estão ficando cada vez mais informadas sobre os acontecimentos e avanços tecnológicos, e ansiosas por obter os benefícios resultantes. Isto faz com que seus hábitos e costumes se assemelhem cada vez mais, e o resultado dessa nova realidade é a emergência de mercados globais para bens de consumo padronizados, numa escala antes inimaginável.

Como reflexo do movimento em direção à homogeneização dos mercados, o uso de uma estratégia de marketing padronizada nos mercados internacionais poderia mostrar-se eficaz sob determinadas condições. Segundo DOUGLAS e WIND (1987, p.19-29), essas condições seriam: a existência de segmentos de mercado globais como, por exemplo, o de consumidores de bens de luxo; sinergias potenciais derivadas da padronização, como a possibilidade de transferência de produtos e processos entre os diversos mercados; e a existência e disponibilidade de infra-estruturas de comunicações e de distribuição para entregar os bens aos consumidores em nível mundial.

Dentro do contexto da homogeneização dos mercados, o uso da segmentação surge como um elemento de grande relevância na elaboração de uma estratégia de marketing global. Segundo PORTER (1986, p.17-21), a segmentação não contradiz a tendência à

homogeneização, pois o que se busca são segmentos semelhantes que possam ser identificados e alcançados em diversos países e que, no seu conjunto, sejam economicamente viáveis.

Outra força que induz à padronização, citada por JAIN (1989, p. 74), relaciona-se à semelhança da posição de mercado da empresa nos diferentes países. Em países onde ela apresenta a mesma posição competitiva e enfrenta os mesmos adversários, existe a tendência à adoção de uma estratégia padronizada. Por outro lado, em países onde a competição é mais intensa, torna-se necessária a adaptação para se obter vantagem sobre os concorrentes, através de produtos que atendam às necessidades dos consumidores locais de forma mais precisa.

Os autores J.S.HILL (1994, cap.2) e J.SHETH (1986, p.9-11) citam outros fatores, situações e tendências que favoreceriam o uso de uma estratégia padronizada: em mercados com tecnologia padronizada e com alta sensibilidade a preço; em mercados cujos produtos utilizem tecnologia intensiva e apresentem altos gastos com pesquisa e desenvolvimento; em mercados com disponibilidade de recursos similares; em mercados que exijam um maior grau de padronização da qualidade dos produtos; e os processos de aquisições, fusões e associações entre empresas das mais diversas origens, que levariam à centralização de diversas atividades e ao compartilhamento de outras.

2.2.4.3 Benefícios da padronização

Segundo BUZZELL (1968, p.103), os benefícios da padronização da estratégia de marketing derivam principalmente da redução de gastos e do melhor planejamento e controle das atividades. Além disso, as tendências internacionais no sentido da homogeneização dos mercados reforçam esses benefícios, em especial em relação à transmissão de uma imagem uniforme e consistente da empresa a públicos dispersos pelo mundo. Argumentos semelhantes são utilizados por LEVITT (1983, p.93) ao defender o uso de uma estratégia padronizada.

Um outro argumento a favor da padronização citado por BUZZELL é o de que boas idéias de marketing são difíceis de encontrar e deveriam, portanto, ser utilizadas o mais amplamente possível. Além disso, elas em geral têm um apelo universal, facilitando assim o seu uso em diferentes países.

ONKVISIT e SHAW (1994, P.37) concordam com as posições de BUZZELL, e citam diversos benefícios decorrentes da melhoria do planejamento e controle das atividades geradas

pela padronização, como: ganhos na área de produção, através de uma maior uniformidade física do produto, e melhorias no controle de qualidade, na administração de estoques e na eficiência operacional devido às economias de escala; maior eficiência administrativa, com a simplificação das decisões, uma maior facilidade de execução das estratégias, uma redução da duplicação de esforços e a diminuição de conflitos com empregados, distribuidores e consumidores; e também ganhos na área de marketing, devido a uma maior uniformidade da imagem da marca e uma política mais consistente de serviços aos consumidores.

M. PORTER (1986, p.17-21), por sua vez, levanta algumas vantagens geradas através da posição internacional da empresa, a partir da análise da sua cadeia de valor. Este conceito, desenvolvido pelo próprio autor (PORTER, 1992, cap.2), procura desagregar a empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A partir dessa análise, a empresa poderá utilizar sua cadeia de valor de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável, seja através de baixo custo, seja através da diferenciação.

Segundo PORTER, as atividades de marketing no ambiente internacional geram algumas vantagens através do seu compartilhamento e coordenação para atender diferentes áreas geográficas:. Isto ocorre da seguinte forma:

- a coordenação de atividades de marketing dispersas possibilita a criação e o fortalecimento de uma marca global, bem como a transferência de idéias e procedimentos de um país para outro.
- o marketing passa a exercer a função de elemento alavancador de outras atividades da empresa. Através das informações obtidas junto aos diversos mercados, ele dá suporte aos engenheiros e designers no desenvolvimento de produtos universais. Além disso, através de seus esforços, ele cria a demanda para tais produtos, principalmente pelo uso da estratégia de segmentação.

2.2.4.4 Fatores ambientais e da estrutura da indústria que criam barreiras à padronização

Apesar dos benefícios proporcionados pela padronização, existem diversos obstáculos à sua implementação. Para PORTER (1986), as atividades de marketing apresentam poucas

oportunidades de concentração geográfica, porque elas devem ser executadas onde o comprador está localizado. Além disso, diversos outros obstáculos são citados por autores como BUZZELL (1968, p.109-113), HILL (1994, p.24-27), JAIN (1989, p.74), KOTABE (1998, p.354-358), KOTLER (1986, p.15) e ONKVISIT e SHALL (1994, p.39-43), os quais estão descritos a seguir:

- características físicas, demográficas, culturais, de infra-estrutura, sociais e econômicas: as condições físicas envolvem aspectos como clima, relevo, extensão territorial. As características demográficas e culturais englobam informações sobre o tamanho da população, sua taxa de crescimento e distribuição por faixa etária, tamanho médio das famílias, percentual de urbanização, taxa de analfabetismo, composição étnica e religiosa. A infra-estrutura refere-se à existência e grau de cobertura de redes de transportes de comunicações, como estradas, ferrovias, portos, aeroportos, telefonia, cabos de fibra óptica, etc. As características sociais também compreendem diversos indicadores, como expectativa de vida, taxa de mortalidade infantil, número de médicos por habitantes, etc. E as características econômicas podem ser obtidas através de dados como renda per capita, poder de consumo por domicílio, distribuição da renda, taxa de desemprego e posse de bens duráveis, como automóvel. Cada uma dessas características influencia a forma de atuação da empresa e, conseqüentemente, a possibilidade de padronizar as atividades de marketing. As condições físicas e de infra-estrutura de transportes do país, por exemplo, podem afetar desde as características do produto e da embalagem até a forma de sua distribuição e armazenamento. Características demográficas, como taxa de analfabetismo, culturais, como crença religiosa professada pela população, e sociais, como expectativa de vida, influenciam inúmeros aspectos do programa de marketing, como as características do produto, a quantidade por embalagem, as informações contidas na embalagem e a elaboração de uma propaganda que atinja o público local de forma eficaz. Características culturais também podem gerar o chamado Efeito País de Origem, e que, caso seja negativo, levará a empresa a ter que adaptar suas estratégias de marketing, adotando ações como, por exemplo, utilizar uma marca que disfarce a sua origem. As características econômicas, como o nível de renda, determinam o

grau de adaptação necessário do produto, preço, promoção e distribuição aos padrões de renda e consumo locais.

- instituições de marketing: a disponibilidade de uma estrutura de distribuição, como atacadistas, varejistas, depósitos e agentes, e de mídia, incluindo agências de propaganda, são fatores decisivos na escolha da estratégia de marketing a ser adotada, bem como a viabilidade da sua padronização.
- restrições legais: os governos locais podem impor os mais diversos tipos de restrições, desde o design do produto até práticas competitivas, política de preços, emprego, propaganda e impostos, forçando, assim a adaptação da estratégia de marketing. Por exemplo, em países que apresentam diferenças nas estruturas tributárias, existe a necessidade das empresas adaptarem seus preços aos custos locais.
- estrutura da indústria: sob este enfoque analisa-se o produto conforme o estágio do ciclo de vida em que ele se encontra em cada mercado, cada um demandando uma estratégia de marketing específica, e não necessariamente a mesma adotada no passado em mercados onde seu ciclo esteja mais adiantado. A estrutura concorrencial em cada mercado, que é parcialmente determinada pelo estágio do ciclo de vida do produto, também força a adoção de estratégias diferenciadas. Em diversas indústrias, devido à pouca relevância das economias de escala, a produção passa a ser feita no mercado local. Existem indústrias também onde existem poucas possibilidades de se transferir idéias e produtos entre os países, especialmente na área de serviços. Assim, torna-se necessário adotar uma estratégia de adaptação quase que total.

Além dos obstáculos mencionados acima, foram feitas também diversas críticas por parte de DOUGLAS e WIND (1987, p.19-20), principalmente com relação ao uso da padronização total da estratégia de marketing defendida por LEVITT.

Esses autores argumentam que a crescente integração dos mercados internacionais e o aumento da competição em escala mundial implicam na necessidade cada vez maior da adoção de uma perspectiva global no planejamento estratégico de marketing. Essas tendências, no entanto, não devem levar à conclusão que a estratégia de padronização seja a mais eficaz.

Muito pelo contrário, esse pensamento é extremamente simplificado, pois ignora a complexidade inerente às operações nos mercados internacionais. É preciso dar uma perspectiva mais ampla ao desenvolvimento de uma estratégia global, a qual considera a padronização como apenas uma de uma série de alternativas de estratégia que podem ser eficazes em mercados globais.

Assim, assumindo-se que a estratégia de marketing possui 7 componentes (posicionamento, produto, marca, embalagem, preço, propaganda e distribuição), a alternativa da padronização total é, no limite, apenas uma de 128 alternativas possíveis (WIND, 1986, p.23-26).

2.2.4.5 Fatores organizacionais e os vínculos entre grau de padronização, orientação estratégica e evolução das operações internacionais da empresa

ONKVISIT e SHAW (1994, p.32-44) procuram vincular os conceitos de padronização e adaptação aos tipos de orientação estratégica adotadas pelas empresas, ou seja, a etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica. A esses conceitos podem ser adicionados também aqueles ligados à evolução das operações internacionais das empresas, descritos por SANDLER e SHANI (1992, p.23), e que já foram discutidos no item 4.2.3.

Assim, a estratégia de padronização é principalmente etnocêntrica, pois ela não modifica o composto de marketing da empresa nos diversos mercados de atuação. Ela é mais freqüentemente adotada por empresas que estão iniciando suas operações internacionais, geralmente através de exportações de produtos padronizados, com poucas ou nenhuma alteração, que é a forma mais barata e menos arriscada de entrada em novos mercados.

Em contraste, uma estratégia de adaptação enfatiza as diferenças entre os países e adota uma orientação policêntrica, buscando desenvolver um composto de marketing moldado às características de cada mercado. As empresas passam a adotar essa orientação à medida em que aumentam suas operações internacionais, e formas de operação mais sofisticadas são implantadas, como licenciamentos, joint ventures ou mesmo a abertura de subsidiárias. Com isso, eleva-se a complexidade da tomada de decisão, gerando a necessidade da adaptação de alguns elementos do composto de marketing aos mercados locais.

No caso da estratégia global, existe uma visão geocêntrica do mercado, buscando combinar as duas abordagens anteriores para criar um composto de marketing “orientado para o mundo”.

Segundo os autores, a padronização requer um alto grau de centralização organizacional, aumentando assim a eficiência e uniformidade, porém, sufocando as iniciativas locais. É esperado que empresas etnocêntricas adotem sistemas centralizados de decisão. A adaptação, em contraste, requer um alto grau de descentralização, permitindo flexibilidade e adaptabilidade, mas gerando também duplicação de esforços e ineficiência. Empresas policêntricas, portanto, tendem a adotar sistemas descentralizados de decisão. Por fim, as empresas geocêntricas tendem utilizar um sistema que combine centralização e descentralização, permitindo assim um certo grau de uniformidade bem como de flexibilidade.

Autores como LEVITT (1983, p.92-93), procuraram diferenciar a empresa global e a multinacional. Para ele, a empresa multinacional é aquela que vende para diferentes países, ajustando os produtos, o processo fabril e a estratégia de marketing para cada região. Ela estaria enquadrada então numa orientação policêntrica.

Já a empresa global tem por objetivo vender os mesmos produtos e serviços em qualquer lugar, operando de forma padronizada e a baixo custo. Ela encara o mundo como um mercado único. Ela se concentra em um produto, tornando-se competitiva mundialmente, buscando sempre reduções de preço através da padronização das suas operações. Assim, ela trata o mercado global como uma série de segmentos padronizados, ao invés de mercados distintos. A empresa global, ao contrário da multinacional, tem um conhecimento aprofundado sobre um único mercado.

A posição de LEVITT, no entanto, não é compartilhada por outros autores. Para ONKVISIT e SHAW (1994, p.32), uma estratégia global não necessariamente segue o caminho da padronização total. Uma empresa pode apresentar uma estratégia padronizada, porém, sem que suas operações o sejam. Ou seja, ela executa as adaptações onde isto é necessário, porém, sem perder de vista o compromisso da eficiência em relação ao todo do seu sistema global.

O termo global, portanto, deve ser entendido como uma abordagem ou atitude no sentido de empreender a atividade de marketing no contexto internacional, padronizando os elementos do programa de marketing onde seja possível e vantajoso, mas sem rejeitar a

alternativa de adaptá-los nas situações onde isso seja necessário (WHITELOCK e PIMBLETT, 1997, p.45-46).

Portanto, os fatores organizacionais são os principais determinantes da orientação estratégica da empresa, que por sua vez exerce grande influência sobre o grau de padronização da estratégia de marketing. Diversos estudos tratando dessas relações foram realizados, buscando verificar o relacionamento entre a estrutura organizacional, a orientação estratégica, o uso de estratégias padronizadas ou adaptadas e o desempenho da empresa.

Em artigo publicado por S.C.JAIN (1989, P.75), é colocada a hipótese de que a orientação estratégica da empresa indica a tendência à utilização de estratégias padronizadas em todos os seus mercados de atuação. Outros fatores organizacionais, porém, também influem na tomada de decisão, como os conflitos gerados na relação matriz-subsidiárias, devido aos diferentes pontos de vista, principalmente por parte das subsidiárias que desejam maior grau de autonomia, o que dificulta a transferência dos programas de marketing, reduzindo assim a aplicabilidade de estratégias padronizadas. Outro fator de influência refere-se ao grau de delegação de autoridade dado às subsidiárias. Quanto mais descentralizadas as decisões, mais difícil será a implementação de uma estratégia de marketing padronizada.

QUELCH e HOFF (1986, p.62-63), por sua vez, defendem a posição de que a decisão do grau de padronização desejável do programa de marketing deve vir acompanhada da análise da estrutura organizacional, da cultura e das tradições internas da empresa. Isto porque o sucesso da sua implementação vai depender, em grande parte, da relação entre a matriz e suas subsidiárias, bem como do grau de intervenção da matriz nas funções executadas por essas subsidiárias. O grau de intervenção apresenta uma graduação de cinco pontos, que vai da simples informação, passando pela persuasão, coordenação, aprovação e, chegando no outro extremo, da direção. Segundo os autores, esses cinco graus são cumulativos, ou seja, para que a matriz dirija as ações das subsidiárias, é necessário que também informe, persuada, coordene e aprove suas operações. Eles colocam também que os graus de intervenção mais próximos da direção geralmente são adotados quando se deseja a implantação urgente de programas de marketing padronizados.

SOLBERG (2000, p.78-98), baseando-se na revisão da literatura acumulada nos últimos trinta anos, também procurou vincular o grau de padronização aos aspectos organizacionais da empresa, concentrando-se em duas dimensões: o nível de conhecimento dos

mercados por parte da matriz e o seu grau de influência sobre as decisões de marketing das subsidiárias. Diferentes combinações dessas duas dimensões resultaram em quatro tipos de organização, cada uma apresentando um certo nível de padronização/adaptação do composto de marketing: baronato local, confederação, guerra civil e federação. O baronato local situa-se num extremo onde as subsidiárias possuem alto grau de autonomia, devido ao baixo conhecimento do mercado local por parte da matriz, e tendem a adotar programas adaptados. No outro extremo está a federação, onde a matriz possui um forte controle sobre as operações das subsidiárias, reflexo da necessidade de controlar seus custos e o desenvolvimento da imagem de marca, e procura enfatizar a padronização do programa de marketing.

SAMIEE e ROTH (1992, p.1-17), em pesquisa feita junto a empresas norte-americanas atuando em indústrias globais, concluíram que a capacidade da empresa em perseguir uma padronização global depende da sua filosofia de negócios internacional e estrutura organizacional. Empresas organizadas sob a forma mult-doméstica são menos propensas a adotar a padronização. Em contraste, as empresas globais e as orientadas para a extensão de mercado estão melhor posicionadas para utilizarem a padronização.

Outro estudo, realizado por O'DONNELL e JEONG (2000, p.29-30), buscou relacionar aspectos organizacionais, como a experiência funcional e internacional dos gerentes das subsidiárias, à prática da padronização e ao desempenho das empresas produtoras de bens industriais de alta tecnologia. Os resultados indicaram que a maior experiência funcional do gerente reforçava a relação padronização-desempenho da empresa. Por outro lado, e contradizendo as expectativas, a experiência internacional do gerente não fortalecia essa relação. Os autores atribuíram esse resultado inesperado às falhas na metodologia de pesquisa.

2.2.4.6 O desempenho como fator-chave na escolha do grau de padronização

A análise dos diversos trabalhos, como os de BUZZELL (1968), KOTLER (1986), DOUGLAS e WIND (1987), ONKVISIT e SHAW (1994), e HILL (1994), indica que nenhum dos dois extremos entre a padronização e adaptação é viável ou mesmo desejável na maioria dos casos. A questão-chave então, seria verificar quais desses elementos seriam passíveis de padronização e quais deveriam ser adaptados, levando-se em conta ainda seu impacto sobre a estratégia global da empresa.

Para BUZZELL (1968, p.113), o fator-chave na tomada de decisão deve ser o impacto de cada estratégia sobre o desempenho da empresa. Isto porque, ao adaptar todos os elementos da estratégia de marketing ao mercado local, a empresa poderá maximizar sua receita, obtendo as vantagens provenientes do atendimento às necessidades e desejos mais específicos dos clientes. Por outro lado, essa adaptação leva ao aumento dos gastos necessários para criar uma nova linha de produtos, um canal de distribuição específico e um programa de promoção distinto. Portanto, o que se deve analisar é a relação custo-benefício entre a adaptação e a padronização de cada elemento da estratégia de marketing, através do seu impacto sobre vendas e gastos e, em última análise, sobre sua rentabilidade.

DOUGLAS e WIND (1987, p.27) afirmam que a adoção de uma perspectiva global deve implicar em um planejamento estratégico relativo a mercados ao redor do mundo ao invés de baseado em cada país. Isso possibilita a identificação de oportunidades para produtos e marcas globais bem como de estratégias de integração e coordenação através das fronteiras nacionais, buscando explorar potenciais sinergias ao operar em escala internacional. Deve haver, no entanto, uma avaliação dos custos e benefícios dessa adaptação.

Dessa forma, a questão padronização versus adaptação deve ser vista como uma questão de graduação, numa escala bipolar com uma estratégia em cada extremo. Entre esses dois pontos, existe uma infinidade de alternativas (ONKVISIT e SHAW, 1994, p.48).

O desenvolvimento de uma estratégia global eficaz requer um exame cuidadoso de todas as alternativas. Em geral, a estratégia mais eficaz para cada situação tenderá a adotar uma combinação dessas duas alternativas, de forma a obter os benefícios da padronização e das sinergias nas suas operações em escala global, ao mesmo tempo em que se façam algumas adaptações às características específicas de cada mercado (DOUGLAS e WIND, 1987, p.28).

Segundo ONKVISIT e SHAW (1994, p.43-44) a empresa deve adotar a estratégia de “pensar globalmente, agir localmente”. Essa estratégia, relacionada à orientação geocêntrica da empresa, busca o balanço estratégico ideal através das vantagens de eficiência de custo decorrentes da padronização, ao mesmo tempo em que sejam obtidas as vantagens da eficácia da comunicação, através da adaptação desse elemento do composto de marketing.

Esses autores completam dizendo que, para se verificar a aplicabilidade da padronização, deve-se responder a duas questões: se ela é possível, ou seja, se as restrições legais, de infra-estrutura e as características do mercado permitem a padronização; e se ela é

desejável, ou seja, se ela proporciona um balanço favorável entre as economias de custo e a menor eficácia na utilização dos recursos, aumentando assim a rentabilidade da empresa.

Em relação aos reflexos das economias de escala obtidas através da padronização sobre o desempenho da empresa, WHITELOCK e PIMBLETT (1997, p.45-66) colocam que, principalmente na categoria de bens de consumo, a competição concentra-se na marca e não no preço. Sob esse ponto de vista, as economias de custo são importantes não por permitirem a redução de preço, mas sim porque elas podem ser canalizadas para gastos visando o fortalecimento da marca. Dessa forma, elas auxiliam na elevação das vendas e, a partir de certo ponto, melhoram a rentabilidade da empresa.

Diversos estudos foram realizados, buscando verificar os efeitos da padronização da estratégia de marketing sobre o desempenho da empresa. Segundo JAIN (1989, p.76), esta é uma área que merece estudos que verifiquem empiricamente as relações existentes entre esses dois fatores.

SAMIEE e ROTH (1992), realizaram um estudo junto a 147 unidades de negócios norte-americanas atuando em setores industriais considerados globais, e concluíram que empresas que adotam uma estratégia padronizada não apresentam um desempenho superior ao daquelas que não adotam esse tipo de estratégia. Segundo estes autores, isto ocorre porque, se por uma lado, a padronização gera diversos ganhos de escala, por outro existem diversos obstáculos ambientais, organizacionais e de implementação, que prejudicam a sua rentabilidade. Ao final, eles concluem que a padronização é uma questão de grau e que deve ter como objetivo final a performance de longo prazo da empresa.

Já A.SHOHAM (1999) realizou outro estudo, buscando relacionar o grau de padronização das estratégias de marketing e a performance das empresas exportadoras de Israel. Os resultados obtidos levaram à inferência de que existe uma relação positiva entre a adaptação das estratégias de produto e promoção e o desempenho da empresa. Por outro lado, os resultados em relação ao preço e à distribuição não foram conclusivos, e contradiziam estudos anteriores.

SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN (1993, p.1-17), por sua vez, concentraram-se no exame das variáveis da estratégia competitiva e da estrutura da indústria. O seu estudo utilizou dados do PIMS (Profit Impact of Market Strategy) de empresas dos EUA, Canadá, Grã Bretanha e Europa Ocidental para fazer uma análise estatística de 1.556

unidades de negócios, buscando encontrar relações entre participação de mercado, rentabilidade, estratégias competitivas adotadas e características da indústria, sob o enfoque da padronização.

Os resultados desse estudo sugerem que as unidades de negócios tendem a apresentar melhor desempenho ao optarem por padronizar seus compostos de recursos estratégicos (qualidade do produto, amplitude da linha de produtos, novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção, força de vendas, preço, etc), associados ao uso de uma estratégia padronizada ao servirem múltiplos mercados. Os autores, no entanto, não explicam a natureza das relações entre os recursos estratégicos, o desempenho das empresas e as condições ambientais que levaram a esses resultados e conclusões.

Verifica-se, então, que nesta área os estudos realizados são conflitantes, e ainda não se chegou a uma conclusão sobre os efeitos da adoção da padronização sobre o desempenho empresarial.

2.2.5 O Composto de marketing no mercado internacional dentro do contexto da padronização versus adaptação

Neste item, procurar-se-á dar algumas características dos elementos do composto de marketing no mercado internacional, mostrando as diferenças e semelhanças em relação ao mercado doméstico, e também serão citados estudos realizados sobre esse elementos dentro do contexto da padronização versus adaptação.

2.2.5.1 Estratégia de Produto

Pode-se definir o produto como uma coleção de atributos físicos, de utilidade, e simbólicos, que proporcionam satisfação ou benefícios ao usuário ou comprador (KEEGAN, 1995, p.477). Este é provavelmente o mais importante elemento do programa de marketing, e influencia todos os demais.

Além do produto em si, com suas características físicas e mercadológicas, podem ser somados outros elementos, como a embalagem e os serviços de pós-venda. A embalagem desempenha funções como as de proteger e promover o produto, além de prestar informações e

criar conveniência para o consumidor (KOTLER, 1997, p.457-460). Os serviços de pós-venda englobam atividades de prestação de informações ao cliente e realização de serviços de reparo e manutenção (KOTLER, 1997, p.488).

Para KEEGAN as empresas, ao atuarem internacionalmente, defrontam-se com algumas estratégias alternativas. Algumas delas irão simplesmente adotar as mesmas políticas de produto e de comunicação utilizadas no mercado doméstico, estendendo essas estratégias aos mercados externos. Associando-se essa escolha ao conceito de orientação estratégica descrito no item 2.2.3, pode-se inferir que empresas no estágio dois, com orientação etnocêntrica, adotam essa estratégia imaginando erroneamente que todos os mercados são iguais. Já as empresas nos estágios quatro e cinco, com orientações regiocêntrica e geocêntrica, por terem um conhecimento mais aprofundado dos mercados, utilizam-se dessa estratégia para tirar vantagem das semelhanças existentes.

Outras empresas preferirão adaptar suas estratégias de produto e /ou de comunicação a cada mercado local capacitando-se, assim, a atender às necessidades e desejos dos clientes internacionais. Para as empresas no estágio três, que apresentam uma orientação policêntrica, essa estratégia é necessária pois elas vêem os diferentes mercados onde atuam como sendo diferentes entre si, forçando assim a adaptação desses elementos do composto de marketing. Já as empresas nos estágios quatro e cinco, por terem uma orientação geocêntrica, adotam essa estratégia baseadas nas reais e não nas supostas diferenças entre os mercados.

Uma terceira alternativa é a de adotar a estratégia de invenção, onde são desenvolvidos produtos especificamente para os mercados internacionais. Essa estratégia é recomendada nos casos onde existe um mercado potencial global, geralmente demandando produtos de alta performance e preços baixos, que se traduzam em alto valor agregado para o cliente, e que estejam ao alcance de seu poder aquisitivo. Esses mercados potenciais em geral encontram-se nos países menos desenvolvidos.

Segundo KEEGAN, a escolha da estratégia mais adequada para o mercado internacional deve ser precedida pela análise da relação custo-benefício de cada alternativa, bem como de três fatores-chave: o produto em si, definido em termos da função e da necessidade que preenche; o mercado, definido em termos das condições sob as quais o produto é usado, as preferências dos consumidores potenciais e seu poder aquisitivo; os custos da adaptação e produção para a empresa.

KOTABE (1998, p.307), por sua vez, salienta que a padronização é resultado de uma orientação para o produto, onde dá-se prioridade à redução de custos através de produção em massa. Já a adaptação é inspirada numa mentalidade voltada para o mercado, onde busca-se a satisfação do consumidor através da adaptação do produto às necessidades locais.

Segundo este autor, as seguintes forças favorecem a comercialização de um produto padronizado, ou mesmo globalizado: as necessidades comuns dos consumidores, que estão se tornando muito similares nos diferentes países; os consumidores globais, mais presentes no marketing industrial, através das transnacionais; as economias de escala na manufatura, na distribuição, em suprimentos e em pesquisa e desenvolvimento, que são o fator principal que leva as empresas a adotarem a estratégia da padronização e que podem lhes proporcionar uma grande vantagem competitiva; a formação de blocos econômicos regionais, como o Mercado Comum Europeu, o NAFTA e o Mercosul, que favorecem a adoção de estratégias de desenvolvimento de produtos regionais.

Para diversos autores, como SAMIEE e ROTH (1992, p.2), JAIN (1989, p.74), BODDEWYN e outros (1986, p.71) e SANDLER e SHANI (1992, p.23), as características do produto exercem grande influência sobre o grau de padronização da estratégia de marketing. Bens industriais são mais propensos à padronização do que bens de consumo, pois preenchem certas necessidades que não variam de forma significativa de país para país. Outros fatores que levam à padronização para essa categoria de produto é o pequeno número de empresas e unidades fabris existentes para atender todo o mercado mundial, devido aos elevados investimentos para a abertura de novas unidades, e a lógica da tomada de decisão de compra, que geralmente baseia-se em critérios racionais que atendam aos objetivos organizacionais do cliente, e que não muda de país para país. Os bens de consumo, por seu lado, são mais sensíveis aos fatores culturais, como gostos e preferências, e econômicos, de cada mercado.

SAMIEE e ROTH, em seu estudo sobre as diferenças existentes entre as empresas norte-americanas que enfatizam a padronização e as que buscam adaptar suas estratégias no contexto da indústria global, constataram a existência de uma relação positiva entre rápidas mudanças na tecnologia e a padronização global. Em indústrias onde as mudanças tecnológicas são mais rápidas, as empresas tendem a adotar a padronização das suas estratégias de marketing. Nesse estudo, procurou-se também relacionar o grau de padronização à performance da empresa. Os resultados obtidos indicaram não haver diferenças significativas

de rentabilidade e crescimento de vendas entre as empresas que enfatizavam a padronização e as que adotavam estratégias adaptadas.

O estudo de O'DONNELL e JEONG (2000, p.29-30) também buscou relacionar o desempenho das empresas ao grau de padronização de suas estratégias de marketing. Nesse caso, no entanto, eles concentraram a análise em empresas de um setor específico, o de bens industriais de alta tecnologia, e chegaram a resultados diferentes dos apresentados por SAMIEE e ROTH. As estatísticas indicavam que o uso da estratégia de padronização levava a um desempenho superior no contexto específico deste setor.

M. MESDAG (2000, p.81-84) também procura vincular o grau de padronização e internacionalização do produto à categoria em que ele está enquadrado, porém, sob o ponto de vista da “duração-de-uso”, ou seja, por quanto tempo um determinado produto tem estado presente no dia-a-dia de cada sociedade. Ele dá como exemplo os alimentos, que representariam uma categoria de produtos pouco propensa à padronização, pois estão presentes nos mercados locais há muito tempo e, portanto, estão enraizados nos seus hábitos e costumes. O próprio autor, no entanto, faz algumas críticas a esta teoria, pois verifica-se atualmente várias produtos alimentícios que estão se internacionalizando.

HILL e STILL (1984, p.92-101), por sua vez, realizaram estudo junto a subsidiárias de norte-americanas e britânicas produtoras de bens de consumo que atuavam em países em desenvolvimento, para verificar o grau de adaptação que seus produtos sofriam ao serem transferidos para esses mercados. Analisando as características dos produtos (marca, proteção da embalagem, estética da embalagem, número de unidades por embalagem, rótulo, componentes, características do produto, tamanho da embalagem e instruções de uso), constataram que, na maioria dos casos, os produtos comercializados eram originários da matriz. Por outro lado, quase todos passavam por adaptações para atenderem às características dos mercados locais. Algumas dessas adaptações eram obrigatórias, face a restrições ambientais ligadas à legislação e ao clima, mas a grande maioria era voltada a aumentar a receptividade do mercado.

- **Marca**

A marca, considerada um componente fundamental da estratégia de produto, também é tema de diversas discussões no âmbito das operações internacionais da empresa. Segundo a American Marketing Association, marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo, ou uma combinação desses elementos, cujo objetivo é identificar os bens e serviços do vendedor ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes (KOTLER, 1997, p.443).

Existe também um conceito mais amplo de “valor da marca” (tradução direta da denominação em inglês “Brand Equity”), que reflete o seu grau de reconhecimento no mercado, e o poder que tem de transferir aos produtos a ela relacionados as percepções de qualidade, as associações mentais e emocionais, e a lealdade do consumidor, além de outros ativos, como patentes, marcas registradas e relacionamentos com os canais de distribuição (KOTLER, 1997, p.444).

No âmbito do Marketing Internacional, a marca global é definida por KEEGAN (1995, p.480-483) como aquela divulgada e comercializada de acordo com os mesmos princípios em todas as partes do mundo. Dessa forma, ela é posicionada da mesma forma em cada mercado e segue a mesma estratégia geral, mesmo que alguns dos elementos do composto de marketing tenham que ser adaptados às peculiaridades de cada mercado.

A construção de uma marca global proporciona uma série de vantagens, como as economias de escala em áreas como as de pesquisa e desenvolvimento, manufatura, distribuição e também na promoção de uma marca única. Além disso, ela gera uma maior visibilidade, principalmente junto aos consumidores que viajam com frequência por outros países, além de aumentar o prestígio de sua imagem, pelo simples fato de ser considerada global.

Por outro lado, diversos fatores levam ao uso de marcas locais, como as barreiras legais, a existência de marcas similares para a mesma categoria de produto, barreiras culturais ligadas a sua pronúncia ou a associações indesejáveis com a língua local, e também o grau de patriotismo da população. Em casos de aquisições de empresas locais, às vezes é preferível

manter a marca original, pois o seu valor, construído ao longo dos anos, é um dos seus ativos mais valiosos.

2.2.5.2 Estratégia de Promoção

A estratégia de promoção no mercado internacional envolve decisões relacionadas à propaganda, à promoção de vendas e às vendas pessoais. Ela apresenta características diferenciadas em relação à praticada no mercado doméstico, que serão descritas a seguir, com destaque para a questão padronização versus adaptação.

- **Propaganda**

Um tema que vem sendo debatido por profissionais e acadêmicos há tempos relaciona-se à questão da padronização versus adaptação da propaganda no marketing internacional, reflexo do crescente o número de empresas que vendem o mesmo produto em diversos mercados. Segundo KOTABE (1998, p.414), a padronização ocorre quando um ou mais elementos da campanha de comunicação é mantido inalterado nos diversos mercados onde a empresa comercializa seus produtos.

Já para ONKVISIT e SHAW (1987, p.50), a propaganda padronizada é aquela utilizada internacionalmente sem nenhuma alteração no seu tema, texto e ilustrações, com exceção da tradução, quando necessária.

BRITT (1974, p.39-45) procurou desenvolver uma metodologia para avaliar a viabilidade ou não da utilização de uma propaganda padronizada no mercado internacional. Para ele, a análise somente de fatores econômicos e ligados ao marketing, como a disponibilidade e cobertura das mídias, eram insuficientes para a tomada de decisão. Uma avaliação mais ampla deveria ser feita, considerando-se as diferenças entre os diversos mercados de atuação da empresa em relação aos seguintes fatores adicionais: padrões de consumo, que poderiam ser divididos em padrões de compra e de uso; características psicossociais, separadas em atitudes em relação ao produto ou serviço e em relação à marca; e critérios culturais, como as crenças e atitudes adquiridas através do aprendizado desde a

infância. A análise conjunta das semelhanças e diferenças dos consumidores em relação a todos esses fatores indicaria a viabilidade ou não da adoção de uma propaganda padronizada.

A adoção da estratégia de padronização proporciona diversos benefícios à empresa, como: ganhos de escala potenciais pelo uso de uma campanha global única ao invés de várias locais, envolvendo desde a contratação de apenas uma agência, até a redução do quadro de pessoal; manutenção de uma imagem de marca única e consistente, que é extremamente importante para empresas que vendem o mesmo produto em diversos mercados, inclusive facilitando o acesso aos canais de distribuição; permite a otimização do uso dos talentos criativos existentes, que costumam ser escassos em diversos países; incentiva o uso de idéias e propagandas que tenham sido bem sucedidas em outros mercados; ela é particularmente eficaz nos segmentos de consumidores globais, com crescentes similaridades inter-culturais, derivadas da “aldeia global” que vai se disseminando.

Em relação aos aspectos relacionados aos consumidores globais, ONKVISIT e SHAW (1987, p.52-53) sugerem o uso das ferramentas de segmentação de mercado, que permitam a identificação de pessoas com gostos e necessidades similares ao redor do mundo, e que possam ser atingidas mais eficazmente pelos esforços de propaganda, que podem ser total ou parcialmente padronizadas.

Por outro lado, diversas barreiras podem dificultar ou mesmo impedir a implementação da estratégia de padronização, além de reduzir a eficácia da comunicação. As principais delas, citadas por KEEGAN e KOTABE, seriam as seguintes: diferenças culturais, que envolvem aspectos como linguagem, religião, estilo de vida, benefícios esperados e contextos de uso, que levam à necessidade de adaptação da mensagem da propaganda, e são mais significativas para certos produtos culturalmente sensíveis, como os alimentos; regulamentação da propaganda, que pode gerar restrições que afetem a execução do comercial; o grau de maturidade do mercado, levando à necessidade de se utilizar diferentes estratégias de propaganda; síndrome do “não inventado aqui”, principalmente por parte dos escritórios locais, que criam grande resistência em aceitar o material criativo vindo de outros países; a disponibilidade, grau de penetração e custo das mídias (televisão, rádio, jornais, revistas, etc) e de agências de propaganda locais; as atitudes locais em relação à propaganda, que influenciam diretamente na eficácia da sua capacidade de persuasão e, conseqüentemente, na criação e fortalecimento da lealdade à marca; e fatores relacionados ao produto, como o fato dele ser um bem de consumo

ou industrial, e seu o estágio do ciclo de vida em cada mercado, que também desempenham papel importante na viabilização dessa estratégia.

KEEGAN (1995, p.555-556) conclui afirmando que a decisão do uso ou não uma propaganda padronizada vai depender da análise da relação custo-benefício dessa alternativa em relação à alternativa da adaptação. Deve-se avaliar se os potenciais ganhos de escala e do fortalecimento de uma marca global superam as perdas geradas pela menor eficácia da comunicação dos atributos do produto aos mercados locais.

Diversos estudos foram realizados, com o intuito de se verificar a magnitude e o contexto em que estava sendo adotada a estratégia de propaganda padronizada pelas empresas transnacionais.

Segundo BODDEWYN e outros (1986, p.73), estudos empíricos feitos junto a empresas norte-americanas atuando na Europa indicaram que a adoção da padronização não estava ocorrendo no mesmo ritmo para todos os elementos do composto de marketing. Esses estudos indicaram também uma tendência crescente à utilização de campanhas locais de propaganda, ou seja, adaptadas.

SANDLER e SHANI (1992, p.28) chegaram a conclusões semelhantes, após realizarem estudo empírico junto a 133 empresas canadenses. Dentre os resultados obtidos, verificou-se que a maioria delas adaptava a propaganda aos mercados locais, porém, mantendo a marca inalterada, ou seja, padronizando este elemento.

No Brasil foi realizado um estudo por FONTENELLE e DOURADO (1997, p.40), com o objetivo de comparar as estratégias adotadas pelas empresas nacionais nos mercados doméstico e internacional sob o enfoque da padronização versus adaptação. Esse trabalho concentrou-se na análise das estratégias de propaganda utilizadas pelas empresas brasileiras que atuam nos demais países do Mercosul, e também na sua percepção sobre as semelhanças e diferenças existentes entre esses países.

As informações colhidas pelas autoras mostram que as empresas percebem os mercados dos países-membros do Mercosul como sendo diferentes. Por outro lado, verificaram que as estratégias padronizadas, ou seja, idênticas em todos os mercados, são as mais utilizadas pelas empresas. Isto, mesmo tendo-se consciência das diferenças existentes. O estudo não encontra os motivos dessa aparente contradição.

- **Promoção de Vendas**

Outro componente da estratégia de promoção é a promoção de vendas. Ela refere-se a qualquer programa voltado ao consumidor ou ao comércio, com duração limitada, e que adicione valor tangível ao produto ou à marca (KEEGAN; 1999, p.482).

Dentre as suas principais finalidades estão: estimular os consumidores a experimentar o produto; incrementar o consumo; aumentar a sua disponibilidade nos canais de distribuição; reduzir o risco percebido pelos clientes em relação ao produto; permitir uma maior mensurabilidade dos ganhos obtidos em termos de aumento das vendas; e obter informações adicionais sobre os consumidores, principalmente através da coleta de formulários preenchidos.

Segundo KOTABE (1998, p.432), as decisões sobre o uso dessas ferramentas são locais, pois elas são altamente influenciáveis pelas condições locais, como o estágio de desenvolvimento econômico do país, a maturidade do mercado, as percepções culturais, a estrutura de distribuição e as regulamentações governamentais.

- **Vendas Pessoais**

O terceiro componente da estratégia de promoção são as vendas pessoais. Segundo KOTABE (1998, p.439), o vendedor é considerado a linha de frente da empresa, pois o cliente vê somente a ele e ao produto. O sucesso ou fracasso da empresa depende em grande parte da habilidade da sua força de vendas.

As questões envolvendo a administração da força de vendas no contexto internacional podem ser divididas em duas categorias: as considerações da estratégia internacional, que envolvem a análise dos ativos, das forças e das situações nos diversos países em que a empresa atua, bem como a coordenação entre fronteiras; e as considerações interculturais, que focam na cultura dos diversos países e seu impacto nas operações da empresa.

Devido ao fato das atividades de vendas serem predominantemente locais, elas tendem a ser fortemente afetadas pelas diferenças culturais, como hábitos de compra e estilos de negociação. Com isso, torna-se bastante problemática uma integração dessas operações em

nível internacional, bem como a adoção de uma estratégia padronizada no mercado internacional.

O desenvolvimento de uma força de vendas eficaz requer a definição de objetivos e estratégias adaptadas às diferenças locais. Assim, as empresas geralmente adaptam certos aspectos dos objetivos das forças de vendas a cada país, porém, padronizando certas crenças estabelecidas acerca dos propósitos da força de vendas.

- **Marketing Direto e Internet**

Outros instrumentos de promoção utilizados pelas empresas são o marketing direto e, mais recentemente, a Internet.

O marketing direto, segundo KEEGAN (1999, p.485-486), é um sistema que integra diversos elementos do composto de marketing como objetivo de vender diretamente aos compradores, sejam eles os consumidores finais ou outras empresas, eliminando assim os intermediários e a força de vendas. Para tanto, utiliza-se de diversos meios de comunicação, como o correio, o telefone, a televisão, o rádio, os jornais e as revistas. A sua utilização depende também do desenvolvimento de um banco de dados que possibilite a identificação dos consumidores em potencial. Em relação ao banco de dados, deve-se destacar que a evolução da Tecnologia da Informação está possibilitando a ampliação do seu uso, não só no Marketing Direto, mas também em outras áreas, como as de pesquisa mercadológica, planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, localização de lojas e fábricas, análise de preços, dentre outras. A obtenção e análise das informações do mercado atualmente pode ser feita instantaneamente, permitindo assim que as empresas adotem o conceito mais amplo de marketing de relacionamento, com o estabelecimento de um canal direto e permanente de comunicação e interação com os clientes (M. BRETZKE, 1999, p.239-245).

No contexto internacional, o uso dos instrumentos de marketing direto depende da existência e grau de cobertura da infra-estrutura de comunicações, das características da população, como nível educacional, grau de familiaridade com os meios de comunicação e aspectos culturais, e também do desenvolvimento de um banco de dados dos consumidores potenciais do país ou região.

A Internet é outro instrumento que está se disseminando rapidamente por diversos países. Ela permite a oferta de produtos e serviços simultaneamente aos consumidores ao redor do mundo, influenciando assim a forma como os bens são comprados, promovidos e desenvolvidos (KEEGAN, 1999, p.486-487). Ela pode ser utilizada para uma diversidade de atividades, como pesquisas de mercado, propaganda, relações públicas, e vendas. As suas grandes vantagens residem na rapidez, facilidade e baixo custo de acesso, principalmente quando comparadas às outras alternativas, como o telefone, o fax, o correio e a mala direta. Apesar de todas essas vantagens, o seu alcance ainda é limitado pela quantidade de pessoas que têm acesso a esses serviços, principalmente nos países em desenvolvimento. A tendência, no entanto, é que o número de usuários cresça rapidamente, permitindo assim a disseminação da Internet em nível mundial.

Deve-se ter em mente também que, devido à disseminação da Internet ser relativamente recente, seus recursos e potenciais de utilização ainda estão sendo estudados e testados, e provavelmente a médio e longo prazos várias mudanças, descobertas e também fracassos ocorrerão até que se estabeleça uma base de conhecimentos sólida sobre este assunto.

2.2.5.3 Estratégia de Preço

A definição do preço a ser praticado, tanto no mercado interno como no internacional, é determinada por fatores como o custo do produto, o qual estabelece um preço mínimo, os preços dos produtos concorrentes e substitutos, que limitam o preço máximo a ser praticado, e a demanda existente, que define um preço ótimo, situado entre os limites mínimo e máximo (KEEGAN, 1995, p.507).

Apesar de não haver distinção em relação aos fatores determinantes da formação do preço nos mercados doméstico e externo, deve-se ter em mente que a atuação internacional traz várias complicações adicionais na administração dos preços. Segundo KOTABE (1998, p.368-375), os seguintes aspectos devem ser considerados antes da definição da estratégia de preço a ser adotada:

- As metas da empresa nesses mercados, como a maximização dos lucros ou a projeção de uma imagem premium para o produto.

- Podem haver diferenças de custos significativas entre os países, devido a fatores como o valor da mão-de-obra e as flutuações nas taxas de câmbio, e que têm reflexos diretos sobre os preços praticados. Em mercados altamente sensíveis a preço, deve-se considerar também os ganhos de escala potenciais através da concentração da produção ou da padronização do produto, e que geram uma vantagem competitiva importante para a empresa.
- A demanda nos diversos mercados consumidores são diretamente influenciados por fatores ambientais como o poder de compra, gostos, hábitos e a existência de substitutos. Tais fatores variam significativamente de país para país, forçando a empresa a adotar estratégias diferenciadas para cada mercado.
- As características da concorrência em cada mercado também influenciam na diferenciação da estratégia de preço. O número de empresas competindo e suas características como, por exemplo, se são empresas globais, locais, estatais, etc, determinam em grande parte o posicionamento de preço a ser adotado pela empresa.
- Diversos fatores ligados aos canais de distribuição, como a sua extensão, o balanço de poder entre fabricantes e distribuidores e as margens praticadas por cada intermediário, têm influência direta sobre a fixação dos preços.
- Os governos locais, através de suas políticas e legislações, podem influenciar diretamente a prática de preços, através de impostos, tarifas, e controle de preços.

KEEGAN (1995, p. 526-528), por sua vez, destaca que a determinação do preço a ser praticado deve ocorrer somente após os demais elementos do composto de marketing terem sido estabelecidos. E deve levar em consideração também o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra em cada mercado, pois este é um dos fatores determinantes do posicionamento a ser adotado.

Este autor descreve três alternativas de estratégia de preço geralmente adotadas no mercado internacional, vinculando-as à orientação estratégica da empresa:

- Extensão / etnocêntrica: esta alternativa requer que o preço praticado seja o mesmo em todos os mercados, e apresenta como principal vantagem a sua extrema simplicidade, pois não há necessidade de obtenção de informações sobre a

concorrência e as condições de mercado para a sua implementação. Sua grande desvantagem, porém, reside no distanciamento em relação ao mercado, impedindo assim que a empresa maximize seus lucros nos vários mercados onde atua.

- Adaptação / policêntrica: esta estratégia permite que as subsidiárias estabeleçam os preços que julguem mais adequados às circunstâncias locais. Dessa forma, passa a haver uma alta sensibilidade às condições concorrenciais e de mercado locais, porém, geram-se também ineficiências, como a perda de oportunidades de transferência de produtos entre subsidiárias, devido às diferenças de preços praticados, e também o não uso de informações e experiência adquiridos pelas várias unidades dentro de um sistema corporativo, para a resolução de problemas locais.
- Invenção / geocêntrica: de acordo com essa estratégia, a empresa adota uma posição intermediária entre a padronização e a adaptação total nos diversos mercados onde atua. Ela reconhece que cada mercado pode apresentar condições específicas, relacionadas aos custos locais, ao nível de renda, à concorrência e à estratégia de marketing adotada pela subsidiária, e que exigem adaptações à política de definição de preços. Por outro lado, a abordagem geocêntrica também leva em consideração a necessidade de uma coordenação dessa estratégia pela matriz, para poder lidar com aspectos ligados às contas internacionais, e também para permitir a troca de experiências acumuladas nos diversos mercados, facilitando assim a resolução dos problemas enfrentados pelas suas filiais.

Em relação aos estudos realizados sobre a estratégia de preço no mercado internacional, BODDEWYN e outros (1986, p.73) analisaram pesquisas feitas junto a empresas norte-americanas atuando na Europa nos anos de 1963, 1973 e 1983, e procuraram encontrar evidências às afirmações de LEVITT (1983), de que haveria uma tendência global por parte dos consumidores em optarem por produtos padronizados com baixos preços e qualidade aceitável. Esses estudos não confirmaram essa tendência, pois a maioria das empresas pesquisadas não considerava a estratégia de preços competitivos como fator fundamental na sua atuação internacional.

2.2.5.4 Estratégia de distribuição

Segundo KOTABE (1998, p.467), a distribuição física refere-se à movimentação dos produtos finais da empresa para seus consumidores finais, e envolve as atividades de transporte, armazenagem, estocagem, atendimento e administração dos pedidos, e serviços ao consumidor.

KEEGAN (1995, p.536) considera que, dos elementos do composto de marketing, os canais de distribuição são os que apresentam maior diferenciação ao redor do mundo, tornando a sua administração desafiadora. Segundo este autor, os objetivos gerais a serem atingidos neste área devem levar em consideração aspectos ligados às características dos consumidores, do produto, dos intermediários e dos ambientes físico, econômico e legal nos vários mercados locais, que por sua vez apresentam grandes diferenças entre si.

ROSENBLOOM (1990) relaciona diversas diferenças entre os canais de distribuição ao redor do mundo, envolvendo aspectos como o tamanho dos distribuidores, a necessidade de financiamento, o custo para manutenção da estrutura, as margens praticadas, as restrições legais, e também as tradições, os costumes e as normas culturais.

As diferenças existentes nos diversos mercados locais fazem com que boa parte das decisões de distribuição sejam deixadas a cargo das subsidiárias. Porém, existe também a necessidade do acompanhamento e participação da matriz, pois essas ações fazem parte de um conjunto maior, e devem estar adequadas aos demais elementos do composto de marketing da empresa.

KEEGAN destaca que também existem diferenças na estrutura de distribuição de bens de consumo e de bens industriais. No primeiro caso, a estrutura costuma ser maior e mais complexa, envolvendo desde várias formas de vendas diretas, como as feitas porta a porta, pelo correio e por equipes de vendas próprias, até estruturas compostas de vários intermediários como atacadistas e varejistas. Já para os bens industriais, devido às características do produto e dos consumidores, as vendas são realizadas através de equipes de vendas próprias, atacadistas ou distribuidores e agentes.

O estabelecimento de canais de distribuição em novos mercados é uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas no mercado internacional, principalmente as produtoras de bens de consumo. Esse obstáculo geralmente coloca-se em situações onde a

empresa tem de enfrentar concorrentes com marcas e relações de distribuição já estabelecidas de longa data. Em tais casos, a empresa pode adotar estratégias alternativas como o uso de incentivos adicionais junto aos canais existentes, como recompensas pelo atingimento de metas e a propaganda cooperada. Em último caso, existe a alternativa da criação de sua própria estrutura de distribuição. Em ambas alternativas, porém, os custos envolvidos são altos (KEEGAN, 1995, p.548-549).

Tem-se verificado nos últimos anos mudanças relevantes no setor de varejo, com o avanço das grandes redes varejistas para além das fronteiras e o aumento do seu poder de barganha frente aos fabricantes (KOTABE, 1998, p.482-483). Isto tem sido possível graças aos avanços da Tecnologia da Informação, que permite ao varejista saber o que se está vendendo em milhares de estabelecimentos de forma quase que instantânea, e com isso otimizar a administração de estoques e obter um conhecimento aprofundado sobre seus clientes.

2.2.6 Resumo do item

Neste item 2.2 buscou-se, através da leitura de diversos livros e artigos, aprofundar o conhecimento sobre o tema marketing internacional. Iniciou-se com a busca da sua definição, verificando que ela não difere daquela dada ao marketing em geral. As diferenças existentes entre o marketing nos mercados doméstico e internacional são derivados da maior complexidade em ter-se que atuar simultaneamente em diversos mercados com características diferentes. Essa atuação além das fronteiras nacionais geralmente ocorre por meio de um processo evolucionário, onde as operações fora do mercado doméstico vão adquirindo uma relevância cada vez maior, e levando a mudanças na orientação estratégica da empresa.

Pôde-se verificar também que um tema freqüentemente discutido na área de marketing internacional envolve a questão da padronização versus adaptação da estratégia de marketing.

Diversos são os fatores que favorecem a padronização e que beneficiam a empresa, como a redução de gastos, o melhor planejamento e controle das suas atividades, e a uniformização da imagem da empresa e de seus produtos.

Por outro lado, existem também diversas barreiras à sua adoção, derivadas de fatores ambientais ligados às características dos mercados internacionais, da indústria onde ela atua e

de restrições legais. Verificou-se também que a escolha entre a padronização e a adaptação é fortemente influenciada por aspectos organizacionais ligados à orientação estratégica da empresa.

Os trabalhos analisados indicam que a estratégia mais adequada geralmente situa-se num meio-termo entre a padronização e a adaptação, e que o fator-chave na escolha é o seu impacto sobre o desempenho da empresa.

Analisou-se também os elementos do composto de marketing no contexto internacional, buscando verificar as semelhanças e diferenças em relação ao contexto do mercado doméstico. As informações obtidas indicam que cada elemento possui características específicas, e que resultam em diferentes potenciais de padronização, os quais dependem de diversos fatores, como as características do produto, as condições ambientais e a orientação estratégica da empresa. O quadro apresenta diversos aspectos de cada elemento do composto de marketing, comentados no referencial teórico:

Tabela 2 . Elementos do composto de marketing

Produto	Promoção	Preço	Distribuição
.Características físicas	.Propaganda	.Posicionamento	.Tipos e quantidade de canais
.Embalagem	.Promoção de vendas	.Custos	.Tipos de incentivos
.Marca	.Vendas pessoais	.Influências ambientais	.Características ambientais
.Posicionamento			.Características do produto
.Serviços pós venda			
.Produtos específicos			

Os elementos informados na Tabela 2. serão utilizados na pesquisa de campo a ser realizada junto às empresas brasileiras que estão atuando na Argentina. Cabe destacar que alguns elementos descritos no item 2.2.5 da fundamentação teórica e que não estão mencionados nesta Tabela, como a Internet e o Marketing Direto, não serão utilizados na pesquisa, de forma a não torná-la demasiadamente complexa.

A fundamentação teórica assimilada neste item servirá de base para o levantamento dos dados ambientais, organizacionais, de desempenho e da estratégia de marketing a serem

obtidos na pesquisa de campo a ser realizada junto às empresas brasileiras que estejam atuando no mercado argentino.

Com os dados coletados, será possível obter um perfil dessas empresas em relação à forma de atuação, suas percepções sobre o grau de semelhança entre os mercados argentino e brasileiro, o grau de padronização das suas estratégias de marketing internacional, dos aspectos organizacionais ligados à sua orientação estratégica, e também sobre o seu desempenho no mercado argentino.

2.3 Alguns pontos selecionados da fundamentação teórica sobre o grau de padronização da estratégia de marketing internacional

Neste item estão relacionadas algumas afirmações extraídas do levantamento bibliográfico sobre marketing internacional, e mais especificamente da parte referente à questão da padronização versus adaptação da estratégia de marketing.

A escolha dos pontos da fundamentação teórica que resultaram nas afirmações aqui expostas tomou por base os estudos empíricos realizados no exterior, e também o artigo de S.C.JAIN (1989), o qual apresenta diversas hipóteses de pesquisa relacionadas ao tema do grau de padronização da estratégia de marketing internacional. Com isso, possibilita-se a comparação entre os resultados obtidos nos estudos anteriores e as respostas obtidas da amostra de empresas pesquisadas neste trabalho, obtendo-se dessa forma a sua confirmação ou as possíveis divergências.

2.3.1 Aspectos Ambientais

Com base no exposto no item 2.2.4.4, verifica-se que as semelhanças e diferenças entre os ambientes dos mercados locais condicionam, em boa parte, a viabilidade da adoção da padronização. Assim, quanto mais semelhantes forem considerados os ambientes dos países onde a empresa atua, maior será a tendência à padronização da sua estratégia de marketing. Tomando por base essa relação, pode-se fazer a seguinte afirmação:

Quanto maiores forem as diferenças nos ambientes físico, econômico, legal, cultural e da infra-estrutura de marketing entre o país de origem e os anfitriões, menor será o grau de padronização. (adaptado de: JAIN, 1989, p.75).

2.3.2 Aspectos organizacionais e evolução das operações internacionais

Os aspectos organizacionais, discutidos principalmente no item 2.2.4.5, indicam a existência de relações entre orientação estratégica, grau de centralização organizacional e grau de padronização da estratégia de marketing. Assim, empresas com estruturas de decisão mais centralizadas seriam caracterizadas como etnocêntricas e tenderiam a padronizar suas estratégias. Já aquelas com estruturas mais descentralizadas apresentariam um perfil policêntrico e procurariam adaptar suas estratégias às condições de cada país. A partir dessas inferências, foi elaborada a seguinte afirmação:

Quanto maior for a centralização da autoridade na definição de políticas e alocação de recursos, maior será o grau de padronização da estratégia de marketing. (adaptado de: JAIN, 1989, p.76).

Outra relação exposta na fundamentação teórica mostra que, quanto maior a participação das vendas externas no total da empresa, menor será o grau de padronização de sua estratégia. Isto porque, à medida em cresce essa participação, aumenta também sua importância para o desempenho geral da empresa, que passa a ter uma maior preocupação em manter e melhorar sua posição competitiva, levando-a a adaptar a estratégia às condições locais. Isto permite a formulação da seguinte afirmação:

Quanto maior a percentagem das vendas externas da empresa, menos padronizada será a estratégia adotada pela empresa. (adaptado de: SANDLER e SHANI, 1992, p.24).

A forma de operação no mercado internacional reflete a orientação estratégica da empresa, e também influencia no grau de padronização da estratégia de marketing, segundo o referencial teórico. Assim, empresas com operações mais simplificadas, como através de

exportações, apresentam uma orientação etnocêntrica, e tendem a padronizar sua estratégia, devido ao menor comprometimento de recursos com o mercado local. Já as empresas que investiram na construção de estruturas locais ou em aquisições de empresas locais apresentam uma orientação policêntrica tendem a praticar a adaptação, pois esses mercados têm uma maior importância para elas. A afirmação a seguir reflete essa relação:

Empresas com orientação etnocêntrica tendem a operar através de operações de exportação e a padronizar suas estratégias de marketing. Já as empresas com orientação policêntrica operam através de subsidiárias ou de aquisições de negócios locais, e tendem a adaptar suas estratégias de marketing. (adaptado de: ONKVISIT e SHAW, 1994, p.32-44; SANDLER e SHANI, 1992, p.23).

2.3.3 Posição de Mercado

No item 2.2.4.2, menciona-se a posição competitiva da empresa nos diversos mercados como uma das forças indutoras da adoção da padronização. Assim, quanto mais parecida ela for nos países onde a empresa atua, maior será o grau de padronização de sua estratégia de marketing. Isto ocorre porque fatores como a manutenção de posições de mercado semelhantes e a presença dos mesmos concorrentes nos diversos países induzem a empresa a adotar a mesma forma de atuação nesses mercados, ou seja, a padronizar sua estratégia. A afirmação a seguir reflete essa relação:

Quanto maior for o grau de similaridade da posição competitiva da empresa nos diferentes mercados, com a presença dos mesmos concorrentes, maior será o grau de padronização. (adaptado de: JAIN, 1989, p.74).

2.3.4 Desempenho

No item 2.2.4.6, verificou-se que nenhum dos extremos entre a padronização e a adaptação total é viável ou mesmo aconselhável na maioria das situações. A escolha geralmente recai sobre uma alternativa intermediária, com alguns elementos adaptados e outros

padronizados, e tendo como fator chave o seu impacto sobre a rentabilidade da empresa. De qualquer forma, os estudos realizados indicam não haver uma relação direta entre grau de padronização e desempenho, pois ambos são condicionados por diversos fatores ambientais, organizacionais e de mercado. Dessa forma, para algumas empresas a adaptação é a estratégia que traz melhores resultados, pois ela permite o atendimento às condições específicas de cada país, permitindo assim um melhor posicionamento competitivo. Para outras, no entanto, a padronização da estratégia é a melhor escolha, pois permite a redução de custos e uma maior uniformidade no posicionamento da empresa. A afirmação a seguir procura refletir essa relação:

Não há diferença entre o desempenho das empresas que enfatizam a padronização e as que buscam a adaptação. (adaptado de: SAMIEE e ROTH, 1992, p.6).

2.3.5 Elementos do Composto de Marketing

No item 2.2.5 discorreu-se sobre os elementos do composto de marketing. Os diversos estudos analisados indicam que o produto, o preço, a promoção e distribuição apresentam diferentes graus de padronização potenciais. A decisão sobre qual a melhor estratégia é influenciada por diferentes fatores internos e externos à empresa, e que também se inter-relacionam.

Uma das relações expostas no referencial teórico diz que as empresas produtoras de bens industriais tendem a padronizar mais suas estratégias de marketing do que as produtoras de bens de consumo. Essa diferença está vinculada às próprias características dessas categorias de produto. Assim, os bens industriais são menos influenciados por fatores ambientais do que os bens de consumo, pois o processo de compra baseia-se em critérios mais racionais, que não variam de país para país. A afirmação a seguir, procura refletir essa relação:

Empresas que fabricam produtos industriais provavelmente enfatizarão mais a padronização global do que as empresas fabricantes de bens de consumo. (adaptado de: SAMIEE e ROTH, 1992, p.2; JAIN, 1989, p.74; BODDEWYN e outros, 1986, p.71).

Dos estudos analisados, pôde-se verificar também que as empresas tendem a adotar a estratégia da padronização da marca e adaptação da propaganda. Essa forma de atuação decorre da busca das empresas em formarem uma imagem uniforme nos diversos países em que atuam, e o uso de uma marca única parece contribuir para esse esforço. A adaptação da propaganda, por outro lado, decorre das diferenças culturais e das infra-estruturas de marketing entre os países, que obrigam ao uso de campanhas específicas e de agências locais. Buscou-se refletir essa forma de atuação através da afirmação a seguir:

A prática da padronização da marca com a adaptação da propaganda é a estratégia mais difundida. (adaptado de: SANDLER e SHANI, 1992, p.23).

2.4 Aspectos ambientais: análise comparativa dos mercados argentino e brasileiro

A escolha da estratégia de marketing a ser adotada no mercado internacional é condicionada, em grande parte, pelas semelhanças e diferenças existentes entre os ambientes dos diversos países onde a empresa atua. A bibliografia analisada no item 2.2.4.4 mostra diversos fatores ambientais que dificultam a adoção de uma estratégia padronizada, dentre os quais destacam-se os seguintes: as características da população, envolvendo nível de renda, perfis demográficos, culturais e hábitos de compra; as características físicas, como a extensão territorial, o clima e a topografia, e também a infra-estrutura de comunicações e transportes; a disponibilidade e cobertura de instituições de marketing, como atacadistas, varejistas, meios de comunicação e agências de propaganda; e os aspectos legais.

Procurar-se-á neste item fazer uma análise comparativa desses fatores entre a Argentina e o Brasil. Cabe destacar que não se pretende fazer uma análise exaustiva, mas sim encontrar alguns indícios das semelhanças e diferenças existentes entre os ambientes dos dois países, que serão posteriormente contrapostos aos resultados da pesquisa realizada junto às empresas brasileiras que estão atuando na Argentina.

2.4.1 Análise comparativa dos indicadores físicos, demográficos, culturais, sociais, de infra-estrutura, culturais e econômicos

Neste item serão descritas e comparadas algumas características dos dois países, enfocando os aspectos físicos, demográficos, de infra-estrutura, sociais e econômicos. Para tanto, serão utilizados os indicadores informados na Tabela 3 a seguir, extraídos de fontes de informação secundárias, como artigos de jornais e revistas, anuários e relatórios de organismos internacionais.

Tabela 3 . Indicadores culturais, demográficos, físicos, de infra-estrutura, sociais, econômicos e gerais da Argentina e do Brasil

	Argentina	Brasil
Indicadores culturais e demográficos		
População, em milhões de habitantes	36,1	160,2
Taxa de crescimento da população	1,3	1,5
% da população urbana	89,0	80,0
Língua oficial	Espanhol	Português
% composição étnica	85% brancos 7% mestiços 1% ameríndios 7% outros	55% brancos 38% pardos 6% negros 1% outros
% por crença religiosa	90% católicos 10% outras religiões	83% católicos 10% outros cristãos 7% outras religiões
% analfabetismo	3,5	16
Nº médio de ocupantes por domicílio	2,7	4,0
Distribuição % da população por faixa etária		
. de 0 a 14 anos	28,7	31,1
. de 15 a 64 anos	61,8	64,1
. mais de 65 anos	9,5	4,8
Indicadores físicos		
Área, em quilômetros quadrados	2.780.400	8.511.996
Clima	De montanha no Oeste; árido no Nordeste e Sudeste; temperado no Sul; tropical no Norte.	Equatorial no Norte, tropical no Nordeste, Sudeste e sub-tropical em parte do Sudeste e no sul do país.

Tabela 3 . Indicadores culturais, demográficos, físicos, de infra-estrutura, sociais, econômicos e gerais da Argentina e do Brasil
(continuação)

	Argentina	Brasil
Relevo	Planícies no Norte, Nordeste e Centro-oeste; Cordilheira dos Andes a Oeste.	Planaltos representam 60% do território, localizados no Centro, Litoral e Sul do país. As planícies estão no Norte, no Oeste e no Litoral.
Infra-estrutura de transportes e comunicações		
Nº telefones por 1.000 habitantes	191,3	107,4
Estradas, em mil quilômetros	218,3	1.980,0
% estradas pavimentadas	29,1	9,3
Ferrovias, em mil quilômetros	35,8	30,4
Indicadores sociais		
Expectativa de vida, em anos	73,0	67,0
Mortalidade infantil por 1.000 nascimentos	22,0	34,0
Gastos públicos com saúde (% do PNB)	4,3	1,9
Nº de médicos por 1.000 habitantes	2,7	1,4
Indicadores econômicos		
PNB, em US\$ bilhões	298,3	775,4
Renda per capita, em US\$	8.258	4.800
% desemprego urbano	12,9	7,8
Poder de consumo por domicílio, em US\$	22.867	9.699
Nº carros por 1.000 habitantes	137,4	80,7
Distribuição % da população por faixa de renda		
. indigentes	10,2	38,7
. pobres	43,1	39,4
. acima da linha de pobreza	46,7	21,9
Indicador geral		
Índice de Desenvolvimento Humano	0,837	0,747
Posição no ranking IDH	35º	74º

Fontes:

- . The Economist Intelligence Unit; Latin America at a Glance; 2000.
- . PNUD; Informe Sobre Desarrollo Humano 2000.
- . International Marketing Data and Statistics; 1999.
- . CEPAL – Panorama Social de America Latina; 1997.
- . Almanaque Abril 99.

- **Aspectos culturais**

Os elementos que compõem a cultura de um povo, segundo CZINKOTA e RONKAINEN (1993, p.155-170) são o idioma, a linguagem não-verbal, a religião, os valores e atitudes, os elementos materiais, a educação e as instituições sociais. Apesar de não termos informações suficientes para analisar todos eles, podemos identificar algumas diferenças através dos indicadores da Tabela 3, como o idioma, a composição étnica e, em menor proporção, a religião.

No Brasil, além da diferença de idioma, verifica-se uma maior miscigenação e a presença marcante de descendentes de africanos, o que não ocorre na Argentina, onde a grande maioria é de descendentes de europeus. Com relação à religião, verifica-se que a predominância do catolicismo é mais acentuada na Argentina que no Brasil.

Estes dados dão mostras de diferenças culturais prováveis, e que podem indicar uma maior homogeneidade por parte da população argentina. É claro que uma conclusão nesse sentido deve ser precedida de uma análise mais aprofundada dos aspectos sociais, culturais e antropológicos desses dois povos.

O percentual de analfabetos em relação à população total é menor na Argentina que no Brasil, refletindo um nível educacional mais elevado. Essa diferença pode explicar, pelo menos em parte, o menor número de ocupantes nos domicílios argentinos em relação aos brasileiros. Isto porque famílias menores são reflexo de níveis educacional e de renda maiores, e que resultam num menor número de filhos.

Em relação à composição etária, existe uma diferença mais acentuada na faixa superior a 65 anos. Na Argentina, a proporção de pessoas nessa faixa é quase o dobro da brasileira, face à maior longevidade e ao crescimento populacional menor no passado.

Ainda em relação a outros aspectos culturais, como o estilo de vida, foram levantadas algumas pesquisas sobre o perfil médio do consumidor argentino. Em estudo realizado pelas consultorias argentinas CCR e Total Research em 1999, e divulgados pelo jornal La Nacion (LAS PREFERENCIAS de los consumidores argentinos para todos los gustos, 06/Junho/99) e pela revista Mercado (EL CONSUMIDOR argentino del 2000, Junho/99), concluiu, após analisar os indicadores sociais, demográficos e dados qualitativos sobre as aspirações dos

consumidores, que a Argentina assemelha-se muito mais a países como a Espanha ou a França do que aos seus vizinhos, como o Brasil.

- **Aspectos demográficos e físicos**

Argentina e Brasil são países que apresentam grandes extensões territoriais e baixas densidades demográficas. Por outro lado, os indicadores territorial e demográfico da Tabela 3 mostram que o Brasil possui dimensões territorial e populacional bastante superiores às da Argentina. E a diferença entre as populações dos dois países tende a se manter, pois as taxas de crescimento são próximas.

Existem também diferenças climáticas entre os dois países, pois a maior parte do território argentino situa-se na zona temperada, onde as variações de temperatura ao longo do ano são bem maiores que as verificadas nas zonas equatorial, tropical e sub-tropical, onde encontra-se o Brasil. Na Argentina verificam-se invernos bem mais rigorosos que no Brasil, com várias regiões deste país apresentando períodos de neve, o que raramente se verifica no nosso país.

A topografia também é diferente, pois boa parte do território argentino é formado por planícies, o que facilita inclusive a construção das vias de transporte, como ferrovias. Já no Brasil, verifica-se a predominância de planaltos e regiões com relevo mais acidentado, principalmente nas áreas com maior concentração populacional, como o Sudeste e o Sul do país.

Os percentuais de urbanização dos dois países são elevados, sendo que o da Argentina é superior ao do Brasil. Essa urbanização se dá através da concentração populacional em poucas regiões. De acordo com estudo realizado pela Revista Mercado em Agosto de 1999, quase metade dos argentinos vive na região metropolitana de sua capital, Buenos Aires. Já no Brasil, apesar da concentração ser menor, verifica-se, pelos dados IBGE (SÍNTESE de Indicadores Sociais 1998, 1999, p.16), que dois terços da população vive na faixa litorânea, sendo que 30% nas 9 regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Fortaleza, Porto Alegre, Curitiba e Belém).

- **Infra-estruturas de comunicações e de transportes**

Em relação à infra-estrutura de comunicações, os indicadores obtidos mostram que a Argentina apresenta uma maior disseminação de linhas telefônicas, dado o volume por 1.000 habitantes bastante superior ao do Brasil. Essa diferença, no entanto, deve se reduzir com o tempo, face ao rápido crescimento da base instalada no Brasil, principalmente após a privatização das empresas telefônicas estatais.

A quantidade de quilômetros de estradas brasileiras, por sua vez, é oito vezes superior à da Argentina, para um território apenas duas vezes maior, o que indicaria uma rede de transportes rodoviários maior e mais estruturada. Por outro lado, quando se verifica que apenas 9,3% delas são pavimentadas, contra 29,1% na Argentina, essa afirmação torna-se duvidosa.

Um último indicador comparativo das infra-estruturas de transporte é a quantidade de quilômetros de ferrovias. Nesse caso, a Argentina suplanta o Brasil, o que indica uma maior utilização desse meio de transporte, ao contrário do nosso país, onde a maior parte das mercadorias e dos passageiros são transportados por vias rodoviárias.

- **Indicadores sociais**

A análise dos indicadores sociais mostra uma situação mais favorável na Argentina. A expectativa de vida de seus habitantes é superior à dos brasileiros, sua taxa de mortalidade infantil é menor e há mais médicos por habitante.

- **Indicadores econômicos**

Os indicadores econômicos mostram que, se por um lado, o Produto Nacional Bruto brasileiro em termos absolutos é bastante superior ao da Argentina, em termos per capita, este país possui uma renda quase duas vezes superior à nossa. Isto se reflete diretamente no poder de consumo, que na Argentina chega a quase US\$ 23 mil por domicílio, enquanto que no Brasil o valor é inferior a US\$ 10 mil. Outro indicador que mostra essa diferença é o de

quantidade de automóveis por 1.000 habitantes, que também é consideravelmente superior à do Brasil.

Um fator a ser considerado na análise refere-se ao índice de desemprego, que afeta diretamente o poder de consumo da população, e que apresenta-se bem mais elevado na Argentina que no Brasil.

Outro fator a ser considerado é a distribuição de renda. O percentual de pobres e indigentes (53,3%) na Argentina, apesar de alto, é bastante inferior ao brasileiro (78,1%), o que indica uma melhor distribuição de renda.

- **Indicador geral**

Na comparação dos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH)⁷ dos dois países, mais uma vez pode-se inferir que a Argentina encontra-se num estágio de desenvolvimento econômico e social mais adiantado que o Brasil. O seu índice, superior a 0,800, a coloca no grupo de países de alto desenvolvimento humano. Já o Brasil situa-se entre os países de médio desenvolvimento humano.

Esse números estão diretamente relacionados a outros indicadores, como a expectativa de vida, nível de alfabetização e renda, e também refletem a existência de uma infra-estrutura urbana mais disseminada e bem equipada, e que proporciona aos seus habitantes uma melhor qualidade de vida.

2.4.2 Análise comparativa das instituições de marketing

Para a análise das estruturas de marketing existentes nos dois países, concentramo-nos em alguns indicadores ligados aos canais de distribuição e nos gastos com propaganda. Essas informações podem dar algumas indicações das semelhanças e diferenças existentes entre os mercados argentino e brasileiro nessas áreas.

⁷ Conceito de IDH: é um índice de desenvolvimento sintético elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) para medir o progresso humano. Ele é composto por indicadores de três áreas: saúde, educação e renda.

- **Canais de distribuição**

Em relação aos canais de distribuição, uma forma de se comparar as estruturas dos dois países envolveria a análise das suas redes de varejo, verificando o seu grau de concentração e sua cobertura territorial, dentre outras características. Obtivemos alguns dados comparativos deste setor, que serão mostrados a seguir.

Tabela 4 . Distribuição do Varejo por Tipo de Estabelecimento

	Argentina 1996	Argentina 1998	Brasil 1996
Hiper+supermercados	47%	57%	57%
Redes de auto-serviço	25%	23%	27%
Negócios tradicionais	28%	20%	16%

Fontes: .Revista Mercado, Radiografía del Consumo en la Argentina; Ago/97.

.Revista Mercado, Radiografía del Consumo en la Argentina; Ago/99.

A Tabela 4 acima mostra uma maior concentração do varejo nos hiper e supermercados, tanto na Argentina quanto no Brasil. Na Argentina, no entanto, os dados disponíveis permitem inferir que essa concentração tende a se acentuar, pois entre 1996 e 1998 a participação desse grupo passou de 47% para 57%, igualando-se ao percentual apresentado no Brasil em 1996. No nosso país, apesar da ausência de dados evolutivos, pode-se supor que um processo semelhante esteja ocorrendo.

Outro indicador de comparação seria a quantidade de habitantes por estabelecimento varejista. A Tabela 5 abaixo mostra um maior número de habitantes por estabelecimento no Brasil, o que permite inferir que no nosso país existe uma maior concentração do varejo que na Argentina.

Tabela 5 . Indicador de nº de Habitantes por Estabelecimento Varejista

	Argentina	Brasil
Nº de habitantes por estabelecimento varejista	127	234

Fonte: .Revista Mercado, Radiografía del Consumo; Ago/98.

O fenômeno das marcas próprias, um importante indicador da relação de forças entre a indústria e o varejo, mostra estar se disseminando rapidamente nos dois países. Na Argentina,

mais da metade dos consumidores costuma comprar produtos com a marca própria do supermercado. Já no Brasil, o número de categorias de produtos com marcas próprias aumentou de 132 em 1996 para 196 em 1998, principalmente nas áreas de alimentos e de eletrodomésticos (RADIOGRAFIA del Consumo; Agosto/1998).

- **Propaganda**

Em relação à propaganda, procuramos obter informações que pudessem indicar as semelhanças e diferenças dessas atividades na Argentina e no Brasil.

Um primeiro passo nesse sentido seria através da verificação do grau de penetração das diferentes mídias em cada país. A Tabela 6 abaixo nos dá algumas informações:

Tabela 6 . Indicadores de penetração das Mídias

	Argentina	Brasil
Nº de TV's por 1.000 habitantes	289	316
Nº de rádios por 1.000 habitantes	677	435
Nº assinaturas TV a cabo por 1.000 habitantes	157	15
Nº de jornais por 1.000 habitantes	123	40

Fonte: The Economist Intelligence Unit; Latin America at a Glance; 2000.

Verificam-se altos graus de penetração das TV's e rádios em ambos países, e isto deve ter reflexos diretos sobre os gastos com propaganda voltados para essas mídias. Por outro lado, quando se compara os números de assinaturas de TV a cabo e de circulação de jornais, as diferenças entre os dois mercados tornam-se bastante significativas.

A Tabela 7 a seguir mostra a distribuição dos gastos com propaganda pelas diversas mídias:

Tabela 7 . Distribuição dos Gastos com Propaganda pelas diversas Mídias

	Argentina		Brasil	
	US\$ milhões	% part.	US\$ milhões	% part.
TV aberta	1.236	38%	3.782	59%
TV a cabo	104	3%	50	1%
Jornais+classificados	909	28%	1.444	23%
Revistas	288	9%	602	9%
Rádio	207	6%	258	4%
Outdoors	188	6%	172	3%
Outros	329	10%	109	2%
TOTAL	3.260	100%	6.417	100%

Fontes: .Revista Mercado, Radiografía del Consumo en la Argentina; Ago/99.
.Meio & Mensagem, M&M Especial; Set/00.

Os gastos com propaganda na Argentina em 1998 foram cerca de metade dos realizados no Brasil, diferença essa que se explica pela diferença entre os tamanhos das suas economias. Em ambos os países, a mídia mais utilizada é a TV aberta. Isto, de certa forma, reflete o seu grau de penetração, tanto nos lares brasileiros como nos argentinos, sendo que em nosso país essa penetração gera uma concentração de gastos bastante superior.

O segundo colocado é o jornal, em conjunto com os classificados, sendo que o percentual na Argentina é superior ao do Brasil, o que era de se esperar, pois lá essa mídia atinge uma parcela maior da população.

Um dado a ser destacado é o percentual alocado nas TV's a cabo, bem maior na Argentina, devido à sua grande penetração neste país.

2.4.3 Análise comparativa das legislações

Os aspectos legais criam diversas barreiras à adoção de uma estratégia padronizada pela empresa, devido ao seu impacto sobre praticamente todas as atividades. Os impostos e custos trabalhistas têm impacto direto sobre a produção e a formação dos preços de venda. Legislações ambientais e de segurança impõem restrições ao uso de certos processos e insumos, bem como padrões mínimos de qualidade. Restrições também podem ser impostas à

veiculação de alguns tipos de propaganda. Esses são alguns casos de restrições criadas pela legislação local, e que forçam a empresa a ter que adaptar suas estratégias e produtos às condições de cada mercado.

Com o intuito de verificar as semelhanças e diferenças entre a Argentina e o Brasil nesses aspectos, foram levantados dados relativos às suas legislações em alguns áreas, os quais estão resumidos na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 . Descrição de alguns aspectos das legislações ambiental, de investimentos estrangeiros, do trabalho, tributária, de comércio exterior e de propriedade intelectual da Argentina e do Brasil

	Argentina	Brasil
Legislação Ambiental	<p>É responsabilidade das províncias e municípios.</p> <p>Existem legislações para novos projetos, poluição da água e do ar, e para transporte de substâncias perigosas.</p> <p>É crescente a preocupação por questões ambientais por parte do governo e da população.</p>	<p>Legislação federal de 1998 prevê prisão de 1 a 4 anos para acusados de crimes ambientais.</p> <p>Existem legislações para novos projetos, poluição da água e do ar, e transporte de substância perigosas, principalmente nos estados mais desenvolvidos.</p> <p>Apesar da preocupação por questões ambientais, não há controle suficiente, como na Amazônia.</p>
Legislação de Investimentos Estrangeiros	<p>Capital estrangeiro é bem vindo em todas as áreas.</p> <p>Não há restrições para investimentos em qualquer área.</p> <p>Não há incentivos fiscais para novos investimentos.</p> <p>Não há restrições à remessa de lucros.</p>	<p>Existe um incentivo à entrada do capital estrangeiro, principalmente nas privatizações, e por parte dos governos estaduais.</p> <p>Existem restrições em áreas como linhas aéreas, meios de comunicação, pesca e loterias.</p> <p>Há incentivos, principalmente para investimentos voltados para exportação e nas regiões menos desenvolvidas do Norte e Nordeste.</p> <p>Não há restrições à remessa de lucros.</p>
Legislação do Trabalho	<p>Semana de 48 horas. Férias de 14 a 35 dias, conforme tempo de trabalho.</p> <p>Seguridade Social é paga pelo empregador (6%) e pelo empregado (3%).</p> <p>Aposentadoria pode ser através de fundos de pensão públicos ou privados, à escolha do empregado.</p> <p>Distribuição de lucros não é exigida por lei.</p>	<p>Semana de 44 horas. Férias de 30 dias.</p> <p>Seguridade Social é paga pelo empregador (20%) e pelo empregado (10%).</p> <p>Trabalhador contribui obrigatoriamente para a Previdência do Governo, podendo também contribuir para fundos privados, para complementar sua aposentadoria.</p> <p>Distribuição de lucros é incentivada através da dedutibilidade do Imposto de Renda.</p>
Impostos	<p>Imposto de renda: 35%.</p> <p>Limite para compensação de prejuízos: 5 anos.</p> <p>Imposto sobre vendas: 21%.</p> <p>Outros impostos: imposto sobre receita bruta, imposto sobre juros.</p>	<p>Imposto de renda e contribuição social: 37%.</p> <p>Não há limite para compensação de prejuízos.</p> <p>ICMS: 18% na maioria dos Estados.</p> <p>ISS: varia até o limite de 10%.</p> <p>Outros impostos: IOF, CPMF, COFINS, PIS/PASEP, IPI.</p>
Legislação de Comércio Exterior	<p>Imposto de importação tende a ser reduzido gradativamente.</p> <p>No âmbito do Mercosul, os produtos são isentos.</p> <p>Existem restrições às importações de alguns produtos farmacêuticos e alimentícios. Os produtos proibidos envolvem razões sanitárias e de segurança.</p>	<p>Acordo do Mercosul isenta importações dos países-membros.</p> <p>Nos demais casos, o imposto é fixado visando proteger a indústria local, como a automobilística.</p> <p>Todas as importações devem ser registradas no ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio.</p> <p>Existem restrições às importações de produtos agrícolas, armas e farmacêuticos.</p>
Legislação de Propriedade Intelectual	<p>Os acordos de licença de uso não necessitam da aprovação do governo.</p> <p>Não existem limites à remessa de royalties.</p> <p>As patentes têm duração de até 15 anos. As marcas registradas, de 10 anos, com renovações por prazo indeterminado. Os direitos autorais têm a duração pelo tempo de vida do autor, mais 50 anos.</p>	<p>Todos acordos de licença de uso devem ser registrados no INPI.</p> <p>Existem limites à remessa de royalties.</p> <p>As patentes têm duração de até 20 anos, conforme o tipo. As marcas registradas, de 10 anos, com direito a renovações por igual período. Os direitos autorais têm a duração pelo tempo de vida do autor, mais 70 anos.</p>

Fonte: The Economist Intelligence Unit; Latin America at a Glance; 2000.

A análise da tabela anterior mostra várias diferenças entre as legislações dos dois países, principalmente em relação aos investimentos estrangeiros. Enquanto que na Argentina praticamente não existem restrições aos investimentos, no Brasil ainda existem barreiras em certos setores da economia.

Existe também um maior uso de incentivos fiscais no Brasil que na Argentina, visando atrair novos investimentos estrangeiros, tendo como motivadores os esforços do governo federal para reduzir a desigualdade entre as regiões, e também a guerra fiscal entre os Estados.

A estrutura tributária brasileira engloba um número maior de impostos, o que indica um maior peso dos tributos nos custos totais das empresas. A maior incidência de tributos no Brasil pode ser confirmada pela sua participação no Produto Interno Bruto – PIB, de 30,32% em 1999, contra uma participação entre 21% e 22% na Argentina no mesmo período (CARGA tributária foi de 30,32% do PIB em 99, 2000, p.B3).

No âmbito trabalhista, destacam-se diferenças na semana de trabalho, no período de férias e na carga tributária. Em relação aos tributos, verifica-se que o recolhimento para a Seguridade Social é três vezes maior no Brasil.

Verifica-se, por outro lado, que as legislações dos dois países apresentam diversas semelhanças nos âmbitos ambiental, de comércio exterior e de propriedade intelectual.

A legislação ambiental dos dois países está se tornando cada vez mais abrangente, reflexo da crescente preocupação com a preservação dos recursos naturais e da qualidade de vida nas cidades.

As legislações envolvendo o comércio exterior apresentam várias semelhanças, em decorrência principalmente do Mercosul, que levou à uniformização das regras dos seus países-membros. E a tendência é a de que, com o amadurecimento das relações na esfera do Mercosul, as diferenças se reduzam significativamente.

Aliás, a uniformização das legislações dos países-membros é umas das condições fundamentais para que se estabeleça realmente um mercado comum semelhante ao da União Européia, situação que não se verifica atualmente ⁸. Segundo L.V.PEREIRA (1996, p.18), no estágio atual, o Mercosul pode ser definido como uma união aduaneira imperfeita, ou seja,

⁸ No Mercado Comum existe a garantia da livre circulação de pessoas, serviços e capitais. No caso da União Européia, existe também uma união econômica e monetária, com a adoção de uma moeda comum em substituição às divisas nacionais.

engloba esforços somente no sentido da formação de uma área de livre comércio e do estabelecimento de uma tarifa externa comum.

Alguns analistas afirmam, inclusive, que um dos fatores que acabou por levar à crise cambial brasileira de Janeiro/99 foi exatamente essa característica do Mercosul, ou seja, a falta de uma integração mais profunda que envolvesse um alto grau de coordenação nas políticas monetária, fiscal e cambial entre os seus países-membros (MERCOSUL na encruzilhada, 1999, p.18-21). Como resultado, o impacto da desvalorização cambial se alastrou sobre todo o grupo.

2.4.4 Resumo do item e conclusões

- **Indicadores físicos, demográficos, culturais, sociais, de infra-estrutura, culturais e econômicos**

A comparação dos indicadores da Tabela 3 mostra que, apesar da proximidade geográfica e de similaridades históricas (por exemplo, ambos são ex-colônias de países ibéricos e receberam grandes fluxos de imigrantes europeus), existem atualmente diferenças marcantes entre Argentina e Brasil. Isto, a princípio, induziria as empresas nacionais a adotarem estratégias diferentes das utilizadas no âmbito nacional.

A comparação pura e simples dos tamanhos absolutos das populações e economias dos dois países também levaria a inferências duvidosas, como a de que o Brasil possui um potencial de mercado superior ao argentino na mesma proporção da diferença de suas populações. Essa conclusão, no entanto, mostra-se incorreta se analisarmos outros indicadores, principalmente os econômicos, que mostram um poder de compra per capita bastante superior por parte dos nossos vizinhos, além de uma melhor distribuição de renda.

A menor dimensão territorial da Argentina, o maior percentual de urbanização e a concentração de quase metade sua população na Grande Buenos Aires, podem possibilitar a adaptação da estratégia de distribuição da empresa, que seria mais simplificada que a utilizada no Brasil. É claro que essa decisão depende também de outros fatores, como a infra-estrutura e custo dos meios de transportes existentes, os hábitos de compra dos consumidores locais e a estrutura e a disponibilidade de canais de distribuição. Em relação aos meios de transporte,

pode-se optar pela utilização da rede ferroviária, pois esta é mais extensa na Argentina. Já em relação aos canais de distribuição, foram obtidas algumas informações que possibilitaram a comparação das estruturas de varejo dos dois países, e que serão descritas mais adiante.

A maior homogeneidade da população argentina, onde predominam os descendentes de europeus e professa-se majoritariamente o catolicismo, também pode trazer impacto direto sobre aspectos da estratégia de comunicação. O menor número de ocupantes dos domicílios argentinos, por sua vez, traz conseqüências sobre aspectos como, por exemplo, a quantidade de produtos por embalagem.

O idioma por si só já se coloca como uma barreira que as empresas brasileiras não estão habituadas a enfrentar pois no mercado nacional, apesar da diversidade de culturas existente, fala-se somente o português. Assim, pode ser necessária a adaptação da estratégia de comunicação, a tradução das informações contidas na embalagem e, em alguns casos, até a modificação da marca.

Além disso, os indicadores demográficos e sociais mostram uma população mais saudável, com maior expectativa de vida e mais educada na Argentina que no Brasil. Isto tem diversas implicações para as empresas brasileiras, principalmente aquelas que produzem bens de consumo, pois provavelmente se defrontarão com consumidores com maior nível de conscientização e de exigência.

Portanto, verificou-se a existência de várias diferenças entre as populações e as infra-estruturas argentina e brasileira. Ressalve-se que tais conclusões baseiam-se em indicadores genéricos, e que precisariam ser confirmados através de pesquisas de mercado mais aprofundadas, principalmente no que se refere aos aspectos culturais.

Deve-se ter em mente também que tais indicadores refletem médias. Para um país como o Brasil, que apresenta dimensões continentais e grandes diferenças regionais, esses indicadores podem levar a conclusões incorretas e mascarar alguns aspectos relevantes no trabalho de comparação. Tomemos por base os indicadores abaixo, apresentados por alguns Estados brasileiros e pela Argentina:

Tabela 9 . Indicadores demográficos, sociais e econômicos da Argentina e de alguns Estados brasileiros

	Argentina	São Paulo	Rio Grande do sul	Bahia
População, em milhões de hab.	36,1	34,2	9,7	12,6
PNB, em US\$ bilhões	298,3	284,5	56,4	36,5
Renda per capita, em US\$ (1996)	8.258	8.320	5.840	2.900
Nº telefones por mil habitantes	191,3	168,0	128,0	-
% analfabetismo	3,5	7,4	7,2	-
Expectativa de vida, em anos	73,0	68,9	74,6	-
Índice Desenvolvimento Humano	0,837	0,868	0,869	0,655

Fontes:

- . The Economist Intelligence Unit; Latin America at a Glance; 2000.
- . PNUD; Informe Sobre Desarrollo Humano 2000.
- . Jornal Folha de São Paulo; Qualidade de Vida; 9/09/1998; p.1.7-1.14.
- . Revista Amanhã, nº134, setembro/98, p.46-69

Os dados da Tabela 9 mostram que, em comparação com os Estados mais ricos das regiões Sudeste e Sul do Brasil, as diferenças em relação à Argentina são atenuadas. O Estado de São Paulo, por exemplo, possui uma renda per capita bastante próxima da deste país. Seus indicadores sociais, como o percentual de analfabetismo e expectativa de vida, também são mais próximos que as médias nacionais.

Por outro lado, na comparação com os Estados mais pobres das regiões Norte e Nordeste, as diferenças tendem a se acentuar, como se pode verificar pelos indicadores da Bahia.

Os comentários anteriores são válidos também para os aspectos culturais. É provável que as regiões Sudeste e Sul do país apresentem características culturais, com exceção da língua, mais próximas da Argentina, devido à predominância de descendentes de europeus na sua composição étnica. Isto significa, de certa forma, que as empresas nacionais, já estando habituadas em atuar num mercado diversificado como o brasileiro, poderiam avançar para além das fronteiras de forma mais facilitada.

- **Instituições de marketing**

Analisando-se o conjunto das informações sobre as instituições de marketing da Argentina e do Brasil, pode-se inferir que existem semelhanças entre as suas estruturas de distribuição, com a presença cada vez maior das grandes redes varejistas que, se por lado facilita as atividades de distribuição dos fabricantes de bens de consumo, por outro reduz seu poder de negociação. De qualquer forma, pode-se vislumbrar a possibilidade de padronização da estratégia de distribuição das empresas brasileiras. Saliente-se que essa decisão estará condicionada a outros fatores, já citados no item 2.2.5.4, como as características dos consumidores, dos ambientes físico, econômico e legal do mercado argentino, e do produto. Por exemplo, em relação aos hábitos de compra do consumidor, a pesquisa descrita anteriormente mostra que o argentino dá preferência aos shopping centers e hipermercados, o que pode indicar similaridades com o brasileiro.

Deve-se ter em mente também que os aspectos relativos à estrutura de varejo geralmente têm pouca relevância sobre as produtoras de bens industriais, que utilizam-se de outras alternativas de canais de distribuição.

Já em relação à propaganda, de forma geral verificam-se algumas semelhanças entre os mercados publicitários argentino e brasileiro, onde as TV's abertas e jornais recebem mais de metade das verbas de propaganda. Por outro lado, nota-se que a distribuição dos gastos na Argentina é bem menos concentrada, com a maior participação de outras mídias, como a TV a cabo e os outdoors. Essa diferença pode levar à necessidade de adaptação do perfil de alocação da propaganda pelas empresas brasileiras. É claro que essa decisão estaria condicionada a diversos outros fatores, citados no item 2.2.5.4, como custo de cada mídia, diferenças culturais, restrições legais, o grau de maturidade do mercado e as características do produto.

- **Legislações**

As diferenças verificadas entre as legislações argentina e brasileira podem forçar a adaptação de alguns elementos do composto de marketing. Isto pode ser evidenciado em relação ao elemento preço, por exemplo, que pode ser reduzido, face à menor carga tributária

existente na Argentina. O menor custo da mão-de-obra, por sua vez, também pode favorecer a redução de preços, desde que a empresa tenham unidades produtivas neste país. Deve-se ter em mente, no entanto, que a decisão sobre a redução de preço deve ser analisada em conjunto com outros aspectos, ligados ao posicionamento mercadológico do produto.

Por outro lado, as semelhanças nas legislações ambiental e de marcas e patentes, aliadas à uniformização das regras de comércio exterior resultantes do tratado do Mercosul, tendem a facilitar a atuação das empresas brasileiras na Argentina. As barreiras fiscais e legais tendem a ser reduzidas com o tempo e, apesar das dificuldades enfrentadas nos últimos tempos, vislumbra-se a médio prazo a uniformização das regras dos seus países-membros, com reflexos diretos sobre as operações das empresas, que terão mais liberdade de atuação, sem a necessidade de adaptar diversas de suas atividades e produtos devido a imposições do governo anfitrião.

CAP. 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Introdução

Como já foi destacado na revisão bibliográfica, uma das questões mais discutidas na área do Marketing Internacional relaciona-se às semelhanças e diferenças nas formas de atuação das empresas nos mercados doméstico e externo. E um dos pontos centrais dessa discussão é a questão da padronização versus adaptação do composto de marketing.

Este trabalho se propõe a descrever e analisar a forma de atuação das empresas brasileiras nos mercados doméstico e internacional, sob o enfoque da padronização versus adaptação dos elementos do composto de marketing. E para tanto se concentrará nos casos das empresas brasileiras atuando na Argentina. O motivo da escolha desse mercado se deve principalmente ao grande número de empresas nacionais atuando nesse país, conforme noticiado na imprensa, o que potencialmente facilitará a obtenção de dados junto a uma amostra dessa população.

Procurar-se-á obter as percepções das empresas em relação às diferenças existentes entre os mercados doméstico e argentino, concentrando-se nos seguintes aspectos: nível de renda, perfis demográfico e cultural, hábitos de compra da população; características físicas e das infra-estruturas; características da indústria; características das instituições de marketing; e aspectos legais.

Também serão obtidas informações sobre o grau de padronização adotado pelas empresas brasileiras em relação às suas estratégias de marketing nos mercados interno e argentino, concentrando-se nos elementos produto, promoção, preço e distribuição informados na Tabela 2 do item 2.2.6 da Fundamentação Teórica.

Em relação aos aspectos organizacionais, serão obtidas informações que permitam verificar as relações matriz-subsidiária, com enfoque no grau de centralização das decisões.

Aspectos relacionados ao desempenho também serão obtidos, através de informações sobre o grau de satisfação com a evolução das vendas externas e da sua rentabilidade.

Outras informações também deverão ser levantadas, relacionadas ao setor de atuação da empresa, porte, forma de operação na Argentina e grau de importância desse mercado para a empresa.

As informações e resultados obtidos através da pesquisa serão comparados com o referencial teórico, em especial os pontos destacados no item 2.3, e servirão de base para uma análise das relações entre as estratégias adotadas e os fatores internos e externos à empresa.

3.2 Escolha do tipo de pesquisa adotado

A seguir serão descritos alguns tipos de pesquisa normalmente utilizados nas Ciências Sociais, conforme mencionado nos livros sobre metodologia de pesquisa.

Um primeiro tipo é a pesquisa exploratória. Segundo MATTAR (1993, p. 84-86), esse tipo de pesquisa visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriado para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Para G.A.MARTINS (1994, p.30), a pesquisa exploratória envolve uma abordagem visando a busca de maiores informações sobre um determinado assunto. Seu planejamento é flexível e indicado quando se tem pouco conhecimento do assunto.

MATTAR, ao discorrer sobre a pesquisa exploratória, lista os diversos objetivos a serem atingidos através do seu uso, dentre os quais destacam-se os seguintes: familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva; acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento; verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais resultados obtidos.

Outro tipo de pesquisa é a descritiva. Segundo SELTZ e outros (1974, p. 75-90), esse tipo de pesquisa tem por objetivos apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico, bem como verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa.

Para MATTAR (1993, p.90) as pesquisas conclusivas descritivas devem apresentar objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

Uma outra finalidade das pesquisas descritivas, citada por AAKER e outros (1995, p. 73-75), é a de proporcionar um acurado instantâneo de alguns aspectos do ambiente de mercado.

A pesquisa descritiva pressupõe a existência de muitos conhecimentos anteriores do problema a ser pesquisado, ao contrário do que ocorre com os estudos exploratórios. O pesquisador deve ser capaz de definir claramente o que se deseja medir, bem como encontrar os métodos adequados para essa mensuração. As técnicas utilizadas por esses estudos não necessitam de grande flexibilidade, mas precisam levar a uma economia de esforços, dada a grande quantidade de trabalho envolvido (SELLTIZ e outros, 1974, p. 75-90; MATTAR, 1993, p.89).

Um terceiro tipo refere-se à pesquisa causal. Para MATTAR (1993, p. 101-137), que a define como pesquisa conclusiva causal, ela busca descobrir as relações de causa e efeito entre as variáveis de decisão de marketing (sobre as quais se tem controle) e as variáveis de resultado (sobre as quais não se tem controle). Segundo este autor, o pesquisador científico tende a acentuar que uma série de condições determinantes reunidas tornam provável a ocorrência de determinado fato. Porém, devido à impossibilidade de se provar a relação de causa e efeito na grande maioria das situações, pois outros fatores geralmente influenciam nos resultados, as suas conclusões são quase sempre em termos probabilísticos.

AAKER e outros (1995, p. 75-76) colocam que, em geral, a pesquisa descritiva sozinha gere poucas inferências, pois tudo que ela consegue mostrar é se duas variáveis são relacionadas ou associadas. Para ir além dessa inferência, porém, deve-se obter provas razoáveis que uma variável precede as outras e que não há outros fatores causais que tenham influenciado na relação. É nesse aspecto que a pesquisa causal complementa a descritiva. Segundo AAKER, devido às exigências requeridas para as provas de causalidade, as questões da pesquisa e as hipóteses relevantes devem ser bastante específicas.

Para os propósitos deste trabalho, considera-se que diversas características dos três tipos de pesquisa descritos acima estarão presentes. Dessa forma, já foi realizada uma revisão bibliográfica com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os temas Globalização e

Marketing Internacional, bem como o levantamento de dados secundários para obter um quadro comparativo entre os mercados argentino e brasileiro. Tais atividades, conforme MATTAR (1993, p. 86), estão compreendidas entre os métodos utilizados pela pesquisa exploratória, e pode-se, portanto, classificá-las dentro dessa tipologia.

Nas partes seguintes, envolvendo a pesquisa de campo, objetiva-se obter informações que permitam descrever as características da amostra de empresas brasileiras que estejam atuando na Argentina, bem como verificar o grau de padronização das estratégias de marketing adotadas. Tais objetivos configuram, também de forma parcial, uma pesquisa descritiva.

Por fim, objetiva-se confrontar os resultados obtidos através da pesquisa com as definições e afirmações levantadas nos estudos já realizados sobre o assunto, e que estão descritos no item 2.3. Verificar-se-á se os fatores e condições expostos neste item atuam como condições contribuintes, ou seja, se aumentam a probabilidade de ocorrência de determinado fenômeno, apesar de não torná-lo certo (MATTAR, 1993, p. 103). O fenômeno em estudo, no caso deste trabalho, é o grau de padronização da estratégia de marketing, e as condições contribuintes seriam a posição de mercado, os aspectos ambientais, os aspectos organizacionais e o desempenho da empresa. Com isso, se estará buscando algumas relações de causalidade entre as variáveis analisadas.

Portanto, considera-se que o trabalho apresenta características dos três tipos de pesquisa, o que de certa forma vai de encontro à posição de AAKER e outros (1995, p. 76), segundo a qual cada um dos três tipos de pesquisa - exploratória, descritiva e causal – tem uma função distinta e complementar em muitas pesquisas.

3.3 População pesquisada, fontes de dados e forma de amostragem

A população a ser pesquisada engloba as empresas brasileiras que estejam atuando na Argentina. Dentro deste escopo, considerou-se a forma de atuação de maneira bastante ampla, ou seja, englobando desde empresas que atuassem com operações de exportação esporádicas, até aquelas que possuíssem subsidiárias e unidades fabris naquele país. Com isso, espera-se obter uma amostra diversificada, com empresas em vários estágios de internacionalização das atividades.

Em relação à propriedade do capital, considerou-se não somente as empresas com capital 100% nacional, mas também aquelas que originalmente eram nacionais, porém, foram adquiridas por empresas estrangeiras há menos de cinco anos.

Em relação ao ramo de atuação, buscou-se restringir o universo às empresas do setor secundário, excluindo-se assim as dos setores primário e terciário. Isto foi feito para evitar uma diversidade excessiva da população, o que exigiria o aprofundamento em uma série de outros tópicos específicos de cada setor, principalmente na fundamentação teórica, e que poderia dificultar sobremaneira a execução deste trabalho.

Deve-se salientar que a intenção inicial deste estudo era analisar não só as empresas brasileiras, mas também as argentinas, para assim fazer uma análise comparativa entre as formas de atuação desses dois grupos. Infelizmente, não foi possível fazer este estudo complementar, face à não obtenção de informações por parte das empresas argentinas contatadas.

Tendo definido a população de empresas a ser estudada, buscou-se fazer contatos com entidades como a Câmara de Comércio Argentino Brasileira de São Paulo e o consulado Argentino em São Paulo, que forneceram documentos contendo dados das empresas brasileiras radicadas na Argentina. Foi fornecido também um estudo realizado pela Embaixada Argentina no Brasil em 1997, intitulado “Las Iniciativas Empresariales Como Factor Dinámico de la Integración: su Evolución Hasta la Actualidad y Perspectivas”, com uma relação de 356 empreendimento conjuntos entre empresas dos dois países.

Além dessas informações, foram pesquisados também diversos jornais e revistas, como os brasileiros Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, Gazeta Mercantil, Revista Exame, Revista AmericaEconomia, Revista Mercosul, Revista Amanhã, Revista IstoÉ, Revista Carta Capital, e os argentinos Clarin, La Nacion, Ambito Financiero e revista Mercado. Dessa forma, diversos artigos puderam ser localizados, e indicaram empresas que se enquadrariam no perfil exigido pelo estudo.

Deve-se salientar que não foi encontrada uma fonte de dados que dispusesse de informações sobre o total das empresas brasileiras que estão atuando na Argentina. A relação de empresas obtida das fontes de dados citadas, portanto, não refletem a população total que é objeto desta pesquisa. Consequentemente, os resultados obtidos não poderão ser generalizados.

Em relação à forma de amostragem, decidiu-se por fazer uma do tipo não probabilístico, com base no julgamento deste pesquisador. Este procedimento, segundo MATTAR (1993, p.284-285), é adotado em situações onde a população toda não está disponível para ser sorteada, e quando existem limitações de tempo e de recursos financeiros. No caso deste trabalho, verificam-se essas duas situações, aliadas a outros fatores, como o pequeno número de empresas da população pesquisada, as dificuldades de sua localização e a necessidade da cooperação por parte de seus executivos.

Dessa forma, a pesquisa levou a uma relação inicial de 91 empresas, as quais, após a busca de endereços e telefones para contato, levou a uma lista final de 35 empresas que foram contatadas. Desse total, foram obtidas respostas de 14 empresas, ou seja, houve um percentual de retorno de 40%. A Tabela 10 a seguir reproduz esses números:

Tabela 10 . Amostra Pesquisada

	Lista inicial	Contatadas	Responderam	% resposta
Empresas argentinas	28	5	0	0%
Empresas brasileiras	63	30	14	47%
TOTAL	91	35	14	40%

3.4 Instrumento de coleta de dados

- **Escolha do instrumento de coleta de dados**

Dentre as alternativas de instrumentos de coleta de dados, levantou-se as vantagens e desvantagens do questionário em relação à entrevista. As vantagens do questionário, conforme MATTAR (1993, p.181-188) e SELTZ e outros (1974, p.268-270), são as seguintes: são menos dispendiosos; exigem pouca habilidade para sua aplicação; podem ser aplicados a um grande número de pessoas ao mesmo tempo e numa área geográfica mais ampla; gera grande uniformidade das mensurações, dada a padronização das perguntas; existe maior confiança no anonimato por parte do respondente; e gera menos pressão no respondente, fazendo com que este analise as perguntas com mais cuidado.

Por outro lado, o questionário traz também uma série de desvantagens: existe pouca flexibilidade para a obtenção das informações; não há possibilidade de controle do tempo de

aplicação e de devolução das respostas; existe um baixo controle amostral; a quantidade de dados obtidos é limitada pela impessoalidade da aplicação e padronização do instrumento; apresenta uma baixo índice de respostas; exige que o respondente possua um certo nível educacional; e não permite a avaliação da sinceridade da resposta.

Analisando-se as vantagens e desvantagens do questionário, e relacionando-as às características da pesquisa, onde existe a limitação de recursos e de tempo hábil, onde a população encontra-se geograficamente dispersa, onde necessita-se de uma padronização das respostas para que se possa compará-las, e onde os respondentes podem exigir anonimato, concluiu-se que este é o instrumento mais adequado de coleta de dados.

Outro fator que influenciou na escolha do questionário foram os diversos estudos já realizados sobre temas similares ao desta pesquisa, e que utilizaram-se deste tipo de instrumento de coleta de dados. Dentre as pesquisas já realizadas, pode-se citar as de SAMIEE e ROTH (1992), SHOHAM (1999), O'DONNELL e JEONG (2000), e FONTENELLE e DOURADO (1997).

Para a obtenção das informações necessárias à pesquisa optou-se pelo uso do questionário autopreenchido. Segundo MATTAR (1993, p.180-181), ele consiste em um instrumento de coleta de dados a ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador.

Optou-se também pela elaboração de um questionário padronizado. Segundo SELLTIZ e outros (1974, p.286-287), em questionários desse tipo, as perguntas são apresentadas a todas as pessoas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem, de forma a assegurar que todas as pessoas entrevistadas respondam à mesma pergunta. Ele é recomendado para pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo (MATTAR, 1993, p. 170).

Por fim, decidiu-se pela elaboração de perguntas com alternativas fixas, ou seja, aquelas em que as respostas estão limitadas às alternativas apresentadas (SELLTIZ e outros, 1974, p.286-287). Este tipo de pergunta é mais eficiente quando as possíveis alternativas de respostas são conhecidas, limitadas quanto ao número e bem distintas. Por isso são adequadas para a obtenção de informações sobre fatos e para expressões de opinião sobre questões a respeito das quais as pessoas têm posições claras. Elas têm a vantagem de focalizar a atenção do respondente na dimensão do problema no qual o pesquisador está interessado. Além disso,

apresentam outras vantagens, como: a facilidade e rapidez na aplicação, processamento e análise; facilidade e rapidez em responder às questões; e a pouca possibilidade da ocorrência de erros no preenchimento (MATTAR, 1993, p.245).

Em relação à escala de medida das respostas, face à diversidade de informações a serem coletadas, verificou-se a necessidade de utilização de vários tipos de escala. Baseando-se na classificação de MATTAR (1993, p.201-230), decidiu-se pela adoção de três tipos de escala. Assim, para as questões que objetivavam identificar e categorizar os dados das empresas, utilizou-se escalas nominais. Para aquelas que visavam ordenar certas informações de acordo com seu grau de importância, utilizou-se escalas ordinais. E para as questões onde se buscava medir atitudes e opiniões do respondente, utilizou-se as escalas de intervalo com cinco categorias balanceadas e numeradas.

- **Elaboração do questionário**

Na elaboração do questionário, utilizou-se a metodologia desenvolvida por D.A. DILLMAN (1978), denominada “Total Design Method” – TDM. Segundo este autor, uma das grandes barreiras ao uso dos questionários nas pesquisas em geral é o baixo índice de respostas obtidas. Para superar essa dificuldade, é necessário elaborar questionários que criem um balanço positivo entre as recompensas e custos para o respondente, e que também estabeleçam uma relação de confiança como pesquisador. Procurou-se então, na construção do questionário, seguir diversas das orientações de DILLMAN, através das seguintes atividades:

- Foi elaborada uma carta de apresentação, com o seguinte conteúdo: o contexto em que o estudo está inserido; a importância desse estudo, não só para área acadêmica, mas também para a empresa; a importância da participação da empresa, através do preenchimento do questionário; qual funcionário da empresa deve preferencialmente preenchê-lo; o compromisso do uso das informações para uso estritamente acadêmico; a manutenção do sigilo das informações prestadas; o compromisso de envio de um sumário executivo contendo os principais resultados da pesquisa; colocou-se também no cabeçalho da carta o nome da EAESP, para dar mais credibilidade à pesquisa.

- Elaborou-se uma capa contendo: o título da pesquisa; uma ilustração gráfica com os mapas da Argentina e do Brasil; um resumo da estrutura e do conteúdo do questionário; os endereços e telefones para contato; e o endereço para devolução do questionário.
- Foi incluída uma parte de finalização, onde abre-se espaço para comentários e sugestões do respondente, bem como seus dados e forma de recebimento do sumário executivo.
- Construção das frases: procurou-se, sempre que possível, utilizar palavras simples, frases curtas, precisas, sem abreviaturas ou termos muito técnicos.
- Ordenação das questões: a primeira questão está diretamente relacionada ao tema da pesquisa, é neutra e fácil de responder; as demais foram ser agrupadas de acordo com a área de interesse; as questões sobre os dados gerais da empresa foram colocadas no final do questionário.
- Estética: diversos detalhes foram considerados para tornar o questionário mais didático e agradável, motivando assim o respondente a preenchê-lo. Assim, foram adotados os seguintes procedimentos: utilizou-se letras minúsculas para as perguntas e letras maiúsculas para as respostas; numerou-se todas as perguntas, de forma que elas possam ser mais facilmente identificadas; procurou-se orientar de que forma responder a cada questão; colocou-se um cabeçalho com instruções sobre preenchimento no início de cada grupo de perguntas; os grupos de questões foram, sempre que possível, colocados na mesma folha; no início de cada parte foi redigida uma introdução para situar o respondente no contexto do questionário.

• **Pré-testes**

Após a finalização da 1ª versão do questionário, procurou-se realizar alguns pré-testes junto a colegas do curso de mestrado e com um executivo de uma empresa do ramo eletrônico. Neles, buscou-se verificar o nível de compreensão das perguntas, se ocorriam erros no seu preenchimento e quais as impressões favoráveis e desfavoráveis. Como resultado, foram feitas algumas modificações na ordenação das perguntas, bem como a exclusão de 2 questões que foram consideradas redundantes.

- **Perfil do respondente**

Face à quantidade de informações solicitadas no questionário, espera-se que ele seja respondido preferencialmente pelo executivo responsável pelas Operações Internacionais da empresa ou, mais especificamente, o responsável pelas operações na Argentina. Este perfil está informado na carta de apresentação, conforme descrito anteriormente.

- **Forma de contato, abordagem, envio dos questionários, acompanhamento, recebimento das respostas e envio das cartas de agradecimento**

Com base na lista de 35 empresas, foram feitos os contatos entre o final de Maio/00 e meados de Junho/00, por meio telefônico. Esse meio foi utilizado por considerar-se que ele seria mais produtivo que o simples envio dos questionários pelo correio, apesar de ser mais dispendioso e ocupar maior tempo do pesquisador.

Após o contato inicial, geralmente com a telefonista, procurou-se identificar e entrar em contato com o executivo responsável pelas operações internacionais da empresa. Após a sua localização iniciava-se o trabalho de explicação dos objetivos da pesquisa e de também de convencimento em participar dela. Em muitos casos o executivo não era localizado, e novas ligações eram realizadas nos dias seguintes até a sua localização e contato. Em outros casos em que havia a recusa no atendimento, solicitava-se o endereço eletrônico na Internet do executivo, de forma que pudesse ser enviada uma mensagem explicando os objetivos da pesquisa, bem como o arquivo do questionário anexado.

Em praticamente todos os contatos realizados, conseguiu-se enviar uma mensagem pela Internet contendo o arquivo com o questionário anexado. Tal forma de envio mostrou-se, além de produtiva, mais barata que o envio dos questionários pelo correio.

Na semana seguinte ao envio do questionário, novo contato era feito por telefone, para verificar se o arquivo havia sido recebido e se seria respondido. Nos casos de respostas negativas, a empresa era excluída da lista de acompanhamento. Nos demais casos, aguardava-se por três semanas e, caso o questionário não houvesse sido devolvido, novo contato era feito,

desta vez através da Internet, solicitando novamente a colaboração e salientando a importância da participação da empresa na pesquisa.

Ao final de Julho/00 encerrou-se o processo de coleta dos questionários. Foram enviadas mensagens de agradecimento para todas as empresas que responderam ao questionário, primeiramente pela Internet, e posteriormente através do correio, em papel timbrado da EAESP.

- **Conteúdo da versão final do questionário**

Na sua versão final, o questionário foi dividido em 6 partes, cujos conteúdos, referenciais teóricos e objetivos estão informados a seguir (no Anexo encontra-se uma cópia da versão completa do questionário enviado às empresas).

- Parte A: evolução das operações internacionais da empresa, principal produto e posição de mercado.

Nesta primeira parte, foram elaboradas as seguintes questões:

Tabela 11 . Questões da Parte A

PARTE A – QUESTÕES
1.Qual foi o <u>principal</u> motivo que levou a empresa a comercializar seus produtos no mercado argentino ?
2.De que forma a empresa atua hoje no mercado argentino?
3.Qual o <u>principal produto comercializado simultaneamente</u> nos mercados brasileiro e argentino?
4.A posição de mercado que a empresa ocupa no Brasil
5.A posição de mercado da empresa na Argentina

Através dessas questões, buscam-se informações sobre os motivos que levaram a empresa a atuar no mercado externo, a forma como ela opera atualmente, qual o principal produto comercializado, e qual a sua posição competitiva nos mercados brasileiro e argentino. Essas informações possibilitarão identificar a evolução das suas operações internacionais e, indiretamente, a sua orientação estratégica, conforme descrito no item 2.2.4.5 da fundamentação teórica.

Foram elaboradas questões fechadas, utilizando-se escalas nominais, com exceção da nº3, onde a questão é aberta. Neste caso específico, solicitou-se esta informação para que o respondente a utilize como parâmetro ao responder às questões 4 e 5 desta parte, e também algumas outras das partes B e C, descritas a seguir, relacionadas aos hábitos de compra, às características da indústria e à estratégia de produto.

- Parte B: percepção da empresa em relação às diferenças e semelhanças entre os mercados argentino e brasileiro.

Nesta parte o objetivo é obter a percepção do respondente sobre o grau de semelhança existente entre os mercados argentino e brasileiro. Para tanto, foram elaboradas afirmações, procurando refletir a posição de que os dois mercados são semelhantes, e abrangendo diversos aspectos ambientais que influenciam a forma de atuação das empresas no mercado internacional, de acordo com o exposto na fundamentação teórica, em especial no item 2.2.4.4. Os resultados obtidos também serão comparados às informações do item 2.4 da fundamentação teórica, que fornece alguns indícios concretos dessas semelhanças e diferenças.

Essas afirmações estão reproduzidas a seguir:

Tabela 12 . Questões da Parte B

PARTE B – QUESTÕES
6. Características da população
6.1. Renda da população
6.1.1.O nível de renda médio dos consumidores argentinos é igual ao dos brasileiros.
6.1.2.O grau de concentração da renda (distância entre os mais ricos e os mais pobres) é igual na Argentina e no Brasil.
6.2. Características demográficas e culturais da população
6.2.1.O grau de escolaridade médio dos argentinos é igual ao dos brasileiros.
6.2.2.A composição étnica da população (participação de brancos, negros, índios e mestiços na população total do país) é igual na Argentina e no Brasil.
6.2.3.A distrib. da população entre jovens, adultos e idosos é igual na Argentina e no Brasil.
6.2.4.De modo geral, os cidadãos médios argentino e brasileiro possuem estilos de vida semelhantes (entenda-se estilo de vida como aqueles aspectos relativos aos valores e atitudes das pessoas, seus interesses e suas opiniões em relação ao mundo que as cerca).
6.2.5.Para o consumidor argentino, o produto brasileiro é igual aos similares produzidos por empresas do seu país em termos de qualidade, durabilidade, confiabilidade, etc.
6.3. Hábitos de compra (responder tomando por base o produto citado na questão 3)
6.3.1.O comprador argentino faz suas compras com mesma frequência que o comprador brasileiro (diária, semanal, mensal, etc).
6.3.2.O comprador argentino adquire a mesma quantidade do produto que o comprador brasileiro (em pacotes, a granel, etc, no caso de bens de consumo; em toneladas, em lotes, sob encomenda, no caso de produtos primários e bens industriais).
6.3.3.O comprador argentino faz suas aquisições em locais similares aos utilizados pelo comprador brasileiro. (por exemplo, lojas de conveniência, supermercados, mercearias, vendedores pessoais, telemarketing, internet, etc)
7. Características físicas e da infra-estrutura do país
7.1. O grau de concentração geográfica dos principais mercados consumidores é semelhante na Argentina e no Brasil.
7.2. A disponibilidade, o grau de cobertura territorial e o custo dos meios de transporte e de comunicações, como estradas, ferrovias, portos, aeroportos, telecomunicações e correios, são semelhantes na Argentina e no Brasil.
7.3. A infra-estrutura urbana, que envolve o acesso às redes de água, eletricidade, esgoto, segurança pública, etc, é semelhante nas principais cidades da Argentina e do Brasil.
7.4. As condições do ambiente físico (ex.: condições climáticas) na Argentina e no Brasil são iguais, permitindo assim que o produto comercializado em ambos países não tenha que sofrer alterações nas suas características físicas.

Tabela 12 . Questões da Parte B
(continuação)

PARTE B – QUESTÕES
8. Características da indústria (responder tomando por base os produto citado na questão 3)
8.1. O grau de concorrência que a empresa enfrenta no mercado argentino é semelhante ao que ela encontra no mercado brasileiro.
8.2. Os principais concorrentes presentes no mercado brasileiro também estão presentes no mercado argentino.
8.3. O consumo per capita no mercado argentino é igual ao que se verifica no mercado brasileiro.
9. Instituições de marketing
9.1. A quantidade, o tamanho e o nível de cobertura territorial dos canais de distribuição, como atacadistas, varejistas, distribuidores, agentes, equipe de vendas, etc, existentes na Argentina são iguais aos que se encontram no Brasil.
9.2. A quantidade, a estrutura e a qualidade das agências de propaganda existentes na Argentina são iguais às que se encontram no Brasil.
9.3. A quantidade, o grau de cobertura territorial e o custo das mídias (TV, jornais, revistas, rádio, outdoors, etc) existentes na Argentina são iguais aos que se encontram no Brasil.
10. Aspectos legais
10.1. A estrutura tributária (nº de impostos, quanto eles representam do preço final do produto, burocracia de recolhimento, etc) existente na Argentina é igual à do Brasil.
10.2. A legislação argentina em relação às marcas e patentes apresenta exigências semelhantes às da legislação brasileira.
10.3. A legislação argentina em relação à fixação de padrões para os produtos apresenta exigências semelhantes às da legislação brasileira.
10.4. A legislação argentina oferece incentivos à produção local semelhantes aos oferecidos pela legislação brasileira.
11. Quais são, dentre as afirmações citadas nesta parte B, as que refletem os aspectos que mais influenciam na definição da estratégia de marketing da empresa? (colocar os números das 3 principais afirmações , ordenadas por grau de importância).

A cada afirmação é solicitado ao executivo que se posicione, numa escala intervalar de 5 pontos, que vai do nível 1, refletindo a discordância total, até o nível 5, de concordância total. Optou-se também por incluir um nível 0, caso o respondente não tenha uma opinião sobre a afirmação.

Todas as questões estão estruturadas dessa forma, com exceção da nº 11, onde é solicitado ao respondente que informe quais as três afirmações que mais influenciam na definição da estratégia de marketing da empresa.

- Parte C: grau de padronização das estratégias de marketing adotadas nos mercados argentino e brasileiro.

As questões dessa parte destinam-se a obter a percepção do executivo sobre o grau de padronização das estratégias de marketing adotadas pela empresa nos mercados argentino e brasileiro.

Para tanto, foram elaboradas descrições das diversas ações adotadas para cada um dos quatro componentes da estratégia (produto, promoção, preço e distribuição), refletindo uma posição de padronização total, e com base na fundamentação teórica, em especial do item 2.2.5, e que estão informadas a seguir:

Tabela 13 . Questões da Parte C

PARTE C – QUESTÕES
12. Estratégia de Produto (analisar com base no produto citado na questão 3)
12.1. As características físicas do produto comercializado na Argentina, como estilo, cores, sabor, durabilidade e qualidade, são iguais às do produto comercializado no Brasil.
12.2. As características da embalagem (por exemplo, material, etiqueta, cores, tamanho, instruções, etc) do produto comercializado na Argentina, são iguais às do produto comercializado no Brasil.
12.3. A marca do produto comercializado no Brasil é a mesma do produto comercializado na Argentina.
12.4. O posicionamento do produto em relação à concorrência e no segmento de mercado que pretende atingir é o mesmo na Argentina e no Brasil (por exemplo, produto de baixo custo, de alta qualidade, de grande durabilidade, etc).
12.5. A empresa oferece serviços pós venda, como assistência técnica e atendimento ao consumidor, semelhantes nos mercados argentino e brasileiro.
12.6. A empresa não desenvolve ou fabrica produtos específicos para o mercado argentino.
13. Estratégia de Promoção
13.1. Propaganda
13.1.1. As mensagens das propagandas veiculadas na Argentina e no Brasil possuem conteúdos semelhantes (nome, tema e forma de execução).
13.1.2. A empresa utiliza a mesma agência de propaganda para fazer suas campanhas na Argentina e no Brasil.
13.1.3. A empresa utiliza os mesmos tipos de mídia (televisão, rádio, jornais, revistas, outdoors, etc) para veicular suas campanhas na Argentina e no Brasil.
13.1.4. A relação entre os gastos com propaganda e o faturamento são semelhantes no mercados argentino e brasileiro.

Tabela 13 . Questões da Parte C
(continuação)

PARTE C – QUESTÕES	
13.2. Vendas pessoais e promoção de vendas	
13.2.1.	As equipes de vendas na Argentina e no Brasil possuem estruturas (por exemplo, divisões regionais, por tipo de cliente, por mercado, etc) e critérios de avaliação de desempenho e de remuneração semelhantes.
13.2.2.	A empresa utiliza os mesmos instrumentos de promoção de vendas na Argentina e no Brasil (ex.: distribuição de amostras, concursos, sorteios, brindes, particip. Em feiras do setor, etc).
13.2.3.	A relação entre os gastos com promoção de vendas e o faturamento são semelhantes no mercados argentino e brasileiro.
14. Estratégia de Preço	
14.1.	A empresa procura fixar o preço do produto de forma a posicioná-lo em relação à concorrência da mesma forma nos mercados argentino e brasileiro (como exemplos de posicionamento de preço, podemos citar: preço premium, preço de penetração, preço de mercado, etc).
14.2.	Os custos de produção e/ou comercialização na Argentina e no Brasil são semelhantes, permitindo assim que se pratique o mesmo preço nos dois mercados.
14.3.	Influências ambientais sobre o preço, como inflação, variação cambial, controles governamentais (impostos, subsídios, etc), são semelhantes na Argentina e no Brasil.
15. Estratégia de Distribuição	
15.1.	Os tipos e quantidade de canais de distribuição utilizados (atacadistas, varejistas, equipe de vendas, pelo correio, representantes, lojas próprias, etc) na Argentina e no Brasil são semelhantes.
15.2.	os tipos de incentivos oferecidos aos canais de distribuição (por exemplo, recompensas pelo atingimento de metas, propaganda cooperada, etc) e os critérios de avaliação de seu desempenho são semelhantes na Argentina e no Brasil.
15.3.	características ambientais que influenciam na escolha do canal de distribuição (por ex.: tamanho do mercado, a distribuição geográfica dos consumidores, sua renda, a propriedade de automóvel, seus hábitos de compra e sua reação a diferentes métodos de venda), são semelhantes na Argentina e no Brasil.
15.4.	as características do produto que influenciam na escolha do canal de distribuição, (por ex.: uma margem de venda que permita vários intermediários e seus atributos físicos, seu grau de perecibilidade, etc), afetam de forma semelhante os mercados argentino e brasileiro.
16.	Ordene os elementos do composto de marketing abaixo relacionados por grau de importância na definição da estratégia de operações internacionais da empresa (coloque os números nas caixas, sendo que o nº 1 é o mais importante e o nº 4, o menos importante).

Da mesma forma que foi feito na parte B, é solicitado ao executivo que se posicione em relação a cada descrição, numa escala intervalar de 5 pontos, que vai do nível 1, indicando que a empresa nunca a adota a ação descrita, até o nível 5, onde a empresa sempre adota a ação descrita. Nesta parte também optou-se por incluir um nível 0, caso o respondente não tenha uma opinião sobre a ação descrita.

Apenas a questão nº16 não segue este padrão, pois nela é solicitado ao respondente que ordene os elementos do composto de marketing em grau de importância para a estratégia de operações internacionais da empresa.

- Parte D: aspectos organizacionais da empresa nas suas operações internacionais.

Nesta parte, as questões foram formuladas para identificar alguns aspectos organizacionais da empresa, caso ela possua subsidiária, filial ou escritório na Argentina.

Foram elaboradas algumas descrições de ações envolvendo as relações entre a matriz e subsidiária, procurando refletir uma posição de centralização total, e que permitiriam obter alguns indícios da orientação estratégica da empresa, conforme exposto no item 2.2.4.5 da fundamentação teórica. Essas descrições estão informadas a seguir:

Tabela 14 . Questões da Parte D

PARTE D – QUESTÕES
17. Levantamento dos aspectos organizacionais
17.1. os postos da alta gerência da subsidiária argentina são ocupados por profissionais brasileiros.
17.2. A matriz brasileira define todos os aspectos relacionados à elaboração e implementação das estratégias de marketing e cabe à subsidiária argentina somente a sua execução.
17.3. A matriz brasileira define os parâmetros de avaliação e controle da subsidiária argentina.

No questionário, solicita-se ao executivo que se posicione em relação a cada descrição, numa escala intervalar de 5 pontos, que vai do nível 1, indicando que a empresa nunca a adota a ação descrita, até o nível 5, onde a empresa sempre adota a ação descrita. Um nível 0, caso o respondente não tenha uma opinião sobre a descrição da ação, também foi incluído entre as alternativas de resposta.

- Parte E: desempenho da empresa nas suas operações internacionais.

As questões seguintes visam obter informações sobre o grau de satisfação da empresa em relação à evolução do desempenho de suas operações na Argentina, adotando-se como parâmetros a evolução das vendas e da rentabilidade neste mercado. Espera-se, através das percepções obtidas nesta parte, confrontar o grau de padronização da estratégia com o nível de satisfação com o desempenho, buscando identificar alguma relação entre essas duas variáveis e, por fim, compará-las com as inferências obtidas na fundamentação teórica, particularmente o item 2.2.4.6. As frases elaboradas estão descritas a seguir:

Tabela 15 . Questões da Parte E

PARTE E – QUESTÕES
18. Levantamento do grau de satisfação com o desempenho das operações no mercado argentino
18.1. Grau de satisfação em relação à evolução das vendas no mercado argentino nos últimos cinco anos.
18.2. Grau de satisfação em relação à evolução da participação das vendas no mercado argentino no faturamento global da empresa, nos últimos cinco anos.
18.3. Grau de satisfação em relação à evolução da rentabilidade das vendas no mercado argentino nos últimos cinco anos.

Solicita-se ao respondente que se posicione em relação a cada descrição, numa escala intervalar de 5 pontos, que vai do nível 1, indicando que a empresa está totalmente insatisfeita com seu desempenho na Argentina, até o nível 5, onde a empresa está totalmente satisfeita. Aqui também foi incluído o nível 0, para o caso de não haver uma opinião.

Um ponto a ser mencionado nesta parte é que as frases foram elaboradas buscando captar a percepção subjetiva do respondente a respeito de aspectos bastante objetivos, como a evolução das vendas internacionais e da sua participação no faturamento total da empresa, e da rentabilidade neste mercado. Segundo SHOHAM (1999, p.31-32), essa forma de medição subjetiva é válida, pois na realidade ela reflete as avaliações objetivas da performance da empresa, mas que geralmente não são divulgadas para o público, por questões de sigilo interno.

- Parte F: dados gerais da empresa.

Na última parte, solicita-se ao respondente que informe alguns dados gerais da empresa, que permitam identificar um perfil médio da amostra, bem como separá-la em grupos mais homogêneos, de acordo com o ramo de atividade, porte e controle de capital, por exemplo.

Tabela 16 . Questões da Parte F

PARTE F – QUESTÕES	
19.	Dados gerais da empresa:
19.1.	Ramo de atividade:
19.2.	Nº de funcionários em 1999
19.3.	Faturamento em 1999
19.3.1.	Faturamento total
19.3.2.	Faturamento no mercado externo
19.3.3.	Faturamento no mercado argentino
20.	Controle acionário da empresa, se pertencente a brasileiros ou estrangeiros

3.5 Forma de tabulação, exposição e análise dos dados coletados

Os resultados obtidos da pesquisa serão tabulados de forma a permitirem a obtenção de informações sobre as características das empresas e suas percepções sobre os assuntos tratados, bem como o cruzamento dessas informações com a fundamentação teórica.

Dessa forma, com base nas repostas das Partes A e F do questionário, serão elaborados quadros que permitam traçar o perfil das empresas, mostrando como elas estão distribuídas por ramo de atividade, controle acionário, faturamento e número médio de funcionários, forma de operação na Argentina, posição de mercado, etc.

As respostas das partes B, C, D e E serão tabuladas e informadas em quadros que mostrem suas médias, desvios-padrão e coeficientes de variação. Com isso, será possível observar e analisar as percepções das empresas em relação aos graus de semelhança entre os mercados argentino e brasileiro, de padronização da estratégia de marketing, de centralização organizacional e de satisfação com o desempenho nesse mercado. O cálculo dos desvios-

padrão e dos coeficientes de variação permitirá identificar os graus de divergência entre as respostas, para posterior análise das possíveis causas que possam ter levado a esses resultados. As informações obtidas serão confrontadas com as da fundamentação teórica, para análise das concordâncias e divergências identificadas.

As respostas com valor zero, ou seja, onde o respondente não sabe ou não tem opinião sobre o assunto, serão desconsideradas no cálculo das médias.

Como as escalas definidas em todas as questões das partes B, C, D e E vão de 1 a 5, adotou-se como critério de avaliação que as médias no intervalo entre 2,5 e 3,5 refletem uma posição intermediária do respondente. As médias não compreendidas neste intervalo, por sua vez, refletem posições mais claras, seja contra ou a favor das afirmações e ações expostas.

Serão informados também quadros com as médias consolidadas das respostas por item, e um indicador geral para cada parte do questionário. Dessa forma, o valor de cada questão é o resultado da média aritmética das respostas às afirmações e ações nele contidas. E o valor médio geral de cada parte é o resultado da média aritmética das questões que a compõem. O cálculo dessas médias tomou por base os valores consolidados de cada questionário respondido.

Através dessas consolidações procurar-se-á obter um indicador médio que possa refletir a percepção do respondente sobre os temas tratados em cada parte do questionário.

Deve-se ressaltar que, através dessa metodologia, considerou-se todas as afirmações e itens como tendo pesos iguais no cômputo da média geral. Na realidade esta igualdade pode ser questionável pois, dependendo das características do setor e da empresa, alguns fatores têm peso maior que outros. Este problema foi incluído nas limitações da pesquisa.

Na parte final da análise dos resultados, as afirmações do item 2.3 da fundamentação teórica serão testadas com base nas médias das respostas da pesquisa. Serão realizados cruzamentos das respostas das diversas partes dos questionários e também testes que indiquem que as relações e diferenças encontradas são estatisticamente significativas. Serão utilizadas ferramentas estatísticas como a comparação de médias e o coeficiente de correlação linear, extraídos da obra de COSTA NETO (1977, caps.5 e 8).

Em relação aos testes estatísticos, deve-se salientar que eles apresentam algumas restrições neste trabalho. Como eles só podem ser utilizados para amostras aleatórias, seu uso não seria o mais adequado para este trabalho, devido ao fato da amostra ser intencional. De

qualquer forma, decidiu-se por fazer estes testes, para verificar a existência de uma certa consistência dos resultados obtidos, mesmo sabendo-se que eles apresentam este viés. Este problema será mencionado entre as limitações do trabalho, no item 5.2 do capítulo das conclusões.

CAP. 4. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES EM RELAÇÃO À FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão analisados os resultados da pesquisa de campo realizada junto a uma amostra de empresas brasileiras que estão atuando na Argentina.

Ele é dividido em quatro itens. No item 4.1 informam-se os dados da Parte E do questionário, através dos quais pode-se traçar um perfil das empresas que compõem a amostra. Os quadros mostram como elas estão distribuídas por ramo de atividade, localização da matriz e controle acionário. Indicam-se também os cargos dos respondentes dos questionários e as médias anuais de faturamento total, das vendas externas e das vendas para a Argentina, e também de quantidade de funcionários.

No item 4.2 expõe-se a distribuição das respostas da Parte A do questionário, que informam os motivos que levaram as empresas a atuarem na Argentina, de que forma elas operam nesse mercado, e também qual a sua posição competitiva.

Nos itens 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 informam-se e analisam-se as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas às Partes B, C, D e E do questionário, respectivamente, que contêm as percepções dos respondentes sobre o grau de semelhança da Argentina e do Brasil em relação a diversos aspectos ambientais, sobre o grau de padronização das estratégias de marketing nesses dois mercados, e sobre o grau de centralização organizacional e de satisfação com as operações no mercado argentino. Serão analisadas as vinculações entre as respostas obtidas e a fundamentação teórica exposta no CAP. 2. , e também algumas inter-relações existentes entre as questões das diversas partes.

Por fim, no item 4.7, as afirmações elaboradas no item 2.3 da fundamentação teórica serão confrontadas com as respostas da pesquisa. Objetiva-se com isso encontrar evidências que confirmem as relações entre as variáveis nelas expostas. Serão realizados também alguns testes estatísticos, como o de comparação de médias e o de coeficiente de correlação linear, para verificar o seu grau de confiabilidade.

4.1 Perfil da amostra

4.1.1 Tabulação e análise dos dados

As tabelas a seguir procuram mostrar as características das empresas que participaram da pesquisa. Na Tabela 17 verifica-se que a amostra apresenta um perfil diversificado, com o maior grupo, composto por 4 empresas, atuando no setor de auto-peças. A seguir vêm as empresas dos setores de alimentos e de construção civil, com 2 representantes cada, e os demais setores com um representante.

Tabela 17 . Perfil das empresas pesquisadas: ramo de atividade

Ramo de Atividade	Nº de empresas	% partic.
Alimentos	2	14%
Auto-peças	4	29%
Calçados	1	7%
Construção civil	2	14%
Eletrônica de consumo	1	7%
Produtos hospitalares	1	7%
Máquinas-ferramenta	1	7%
Metal mecânico	1	7%
Siderurgia	1	7%
TOTAL	14	100%

Na Tabela 18 a seguir, onde informa-se a distribuição das empresas por Estado, se pode notar que São Paulo possui a maior quantidade de empresas, seguido dos Estados da Região Sul, que somados apresentam uma quantidade igual. A predominância de São Paulo pode ser explicada pela própria representatividade que este Estado possui na economia nacional, enquanto que a presença das empresas do Sul se explicaria pela proximidade geográfica com o mercado argentino.

Tabela 18 . Perfil das empresas pesquisadas: localização da matriz

Estado onde esta localizada a matriz da empresa	Nº de empresas	% partic.
ES	1	7%
SC	4	29%
SP	6	43%
RJ	1	7%
RS	2	14%
TOTAL	14	100%

Observa-se a predominância de empresas sob controle de brasileiros, na Tabela 19 a seguir. Como já foi dito anteriormente, na seleção da amostra pesquisada, buscou-se não somente empresas de capital 100% nacional, mas também empresas que tivessem pertencido a brasileiros há até cinco anos atrás.

Tabela 19 . Perfil das empresas pesquisadas: controle acionário

Controle acionário	Nº de empresas	% partic.
Brasileiros	12	86%
Estrangeiros	2	14%
É dividido igualmente entre brasileiros e estrangeiros	0	0%
TOTAL	14	100%

A Tabela 20 mostra quem foram os respondentes dos questionários. Apesar da diversidade de cargos, pode-se verificar que, na maioria dos casos, o seu preenchimento foi feito pelos executivos das empresas (cerca de 63% do total), que geralmente possuem uma visão abrangente das suas operações, e por funcionários diretamente ligados às operações externas. Pode-se inferir, portanto, que em geral as informações foram prestadas pelas pessoas que têm domínio, mesmo que parcial, dos assuntos tratados no questionário.

Tabela 20 . Perfil das empresas pesquisadas: cargo do respondente

Cargo do respondente	Nº de empresas	% partic.
Consultor do Mercado Argentino	1	7%
Diretor de Marketing e Vendas	1	7%
Diretor Executivo	1	7%
Ger.Vendas Internac. Am.Sul / África	1	7%
Gerente de Comércio Exterior	1	7%
Gerente de Controladoria	1	7%
Gerente de Exportação	3	21%
Gerente Geral	1	7%
Gestor de Comércio Exterior	2	14%
Trader	1	7%
Vice-pres.Conselho de Administração	1	7%
TOTAL	14	100%

Diversos dados estatísticos sobre os anuais faturamentos total e nos mercados externo e argentino, e sobre o número de funcionários estão informados na Tabela 21:

Tabela 21 . Perfil das empresas pesquisadas: faturamento, do nº de funcionários e da participação das vendas externas no exercício de 1999.

	Média por empresa	Desvio-padrão	Coef. De variação	Mediana	Menor	Maior
Fatur. Anual total (US\$ mil)	495.311	629.679	1,27	242.385	71.403	2.187.043
Fatur. Anual no mercado externo (US\$ mil)	118.050	175.319	1,49	32.237	2.900	540.144
Faturamento anual no mercado argentino (US\$ mil)	18.486	23.331	1,26	5.742	37	60.000
Nº de funcionários	5.741	6.628	1,15	3.329	1.100	26.000
% participação das vendas externas no total da empresa	22%	17%	0,76	20%	1%	66%
% participação das vendas no mercado argentino no total da empresa	4%	3%	0,95	3%	0,1%	10%
% participação do mercado argentino no total das vendas externas	18%	18%	1,01	11%	1%	60%

As empresas da amostra apresentam um faturamento médio anual de US\$ 495 milhões, e um número médio de funcionários de 5,7 mil. Para que se tenha uma base de comparação,

segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, são consideradas empresas de médio e grande porte aquelas que apresentem faturamento anual superior a R\$ 720 mil (cerca de US\$ 400 mil) e empreguem mais de 100 funcionários. Portanto, os dados médios da amostra superam amplamente esses limites, e pode-se considerar todas as empresas como sendo de grande porte.

Verifica-se, por outro lado, através dos indicadores de desvio-padrão e coeficiente de variação, que a amostra não é homogênea. O coeficiente de variação, que mede o grau de dispersão em termos relativos (COSTA NETO, 1977, p.29), é superior a 1 para as médias de faturamento e número de funcionários. As medianas, por sua vez, estão distantes das médias, o que também indica que a amostra não é homogênea. De qualquer forma, pode-se verificar também que as empresas de menor porte apresentam faturamento de US\$ 71 milhões e 1.100 funcionários, o que ainda as mantém classificadas como de grande porte.

Em relação ao setor externo, a sua participação no faturamento das empresas é relativamente elevada, numa média de 22%. O grau de dispersão da amostra para esta variável também é elevado, como indicam os valores de desvio-padrão, coeficiente de variação e mediana, e também a informação de que a empresa que apresenta maior participação do setor externo chega a 66%, enquanto que a menor atinge apenas 1%.

Por outro lado, a Tabela 22 a seguir mostra que, em 79% dos casos, o setor externo representa mais de 10% do faturamento total, indicando assim que ele é relevante para as operações da maioria das empresas pesquisadas.

Tabela 22 . Perfil das empresas por participação das vendas externas no faturamento total

% de participação das vendas externas no faturamento total da empresa	Nº empresas	% partic.
Menor que 5%	2	14%
Entre 5% e 10%	1	7%
Maior que 10%	11	79%
Total	14	100%

Já em relação às vendas para a Argentina, pelos dados da Tabela 21 este mercado apresenta uma participação relevante das vendas externas, numa média de 18%. Aqui também nota-se um alto grau de dispersão, com a participação indo do mínimo de apenas 1% e chegando ao máximo de 60% das vendas externas.

De qualquer forma, como mostra a Tabela 23 a seguir, em 57% dos casos as vendas para esse mercado apresentam participações superiores a 10% do faturamento externo, indicando assim que ele também é relevante para a empresa.

Tabela 23 . Perfil das empresas por participação das vendas para a Argentina no faturamento externo

% de participação das vendas para a Argentina no faturamento externo da empresa	Nº empresas	% partic.
Menor que 5%	3	21%
Entre 5% e 10%	3	21%
Maior que 10%	8	57%
Total	14	100%

4.1.2 Resumo do item

Portanto, os dados apresentados neste item mostram que a amostra das empresas pesquisadas é bastante diversificada, onde estão presentes diversos ramos do setor industrial. A totalidade das empresas está localizada no Centro Sul do país, e a maioria é de capital nacional. Os perfis dos cargos dos respondentes foram analisados e inferiu-se que, em geral, essas pessoas teriam condições de preencher os questionários. Verificou-se também que, apesar da grande variedade de tamanhos, todas as empresas podem ser consideradas de grande porte. A participação das vendas externas e para a Argentina no faturamento total também apresenta uma grande diversidade na amostra. Por outro lado, os dados mostraram que estes dois mercados têm participação relevante nas operações da maioria das empresas. Essas informações deverão ser levadas em consideração nos itens seguintes, em que serão analisadas as respostas coletadas.

4.2 Evolução das operações internacionais da empresa e sua posição de mercado

4.2.1 Tabulação e análise dos dados

Na Tabela 24, que mostra a distribuição das respostas à questão 1, verifica-se que na quase totalidade dos casos o motivo principal que levou as empresas a atuarem na Argentina foi o potencial desse mercado. As demais considerações estratégicas, como as referentes à concorrência e ao processo de internacionalização, e que estão descritas no item 2.1.4 da fundamentação teórica, parecem ficar em segundo plano. A única exceção foi a da empresa que respondeu que o motivo principal foi consolidar a posição no Mercosul, ou seja, já dando um enfoque mais voltado a um processo de internacionalização mais estruturado.

Tabela 24 . Questão 1: distribuição das respostas

1. Qual foi o principal motivo que levou a empresa a comercializar seus produtos no mercado argentino ?	Nº de respostas	% partic.
Aumento da concorrência no mercado brasileiro.	0	0%
Potencial do mercado argentino para os produtos da empresa.	13	93%
Baixo crescimento do mercado brasileiro.	0	0%
Utilização da argentina como passo inicial no processo de internacionalização da empresa.	0	0%
Acompanhamento a grandes clientes que estão no mercado argentino.	0	0%
Busca de economias de escala	0	0%
Outros . consolidar posição no Mercosul	1	7%
Total	14	100%

Em relação à forma de atuação na Argentina, a Tabela 25 mostra que quase metade das empresas atua através de operações de exportação. A segunda forma mais adotada é através de investimentos diretos, com 26% dos casos. A atuação através de aquisição de empresa local foi adotada por duas empresas, e as demais alternativas tiveram um caso cada. Deve-se salientar que o número de respostas é superior ao da amostra, porque em alguns casos a empresa atua através de duas ou mais formas de operação.

Tabela 25 . Questão 2: distribuição das respostas

2. De que forma a empresa atua hoje no mercado argentino?	Nº de respostas	% partic.
Operações de exportação.	9	47%
Licenciamento de empresa local para fabricação e/ou comercialização dos produtos.	1	5%
Associação com empresa local para fabricação e/ou comercialização dos produtos.	1	5%
Aquisição de empresa local.	2	11%
Investimento direto em subsidiária, com fábrica e estrutura administrativa próprias.	5	26%
Outros . Investimento local para comercialização dos produtos	1	5%
Total	19	100%

A análise da distribuição das respostas permite inferir que existe uma certa diversificação na forma de atuação e, indiretamente, no grau de estruturação das empresas nas suas operações na Argentina. É de se esperar que aquelas que tenham investido na construção de estruturas locais ou na aquisição de empresas locais considerem as operações neste país mais relevantes que aquelas que atuam de outras formas. É claro que essas conclusões só podem ser obtidas após a análise de outras informações como, por exemplo, a participação das vendas na Argentina nos faturamentos externo e total da empresa.

Estas informações também permitiriam fazer algumas suposições sobre a orientação estratégica das empresas, pois, como foi citado no item 2.2.4.5, o grau de comprometimento de recursos nos mercados externos tem relação com o posicionamento estratégico da empresa. Assim, um maior comprometimento levaria a uma orientação policêntrica ou geocêntrica, as quais influenciam diretamente na sua forma de atuação, enfatizando a adaptação da estratégia de marketing no caso da policêntrica, ou, a sua padronização, para o caso da geocêntrica. Um menor comprometimento, por outro lado, refletiria uma orientação etnocêntrica, e se enfatizaria a padronização da estratégia. A verificação da existência de relação entre forma de atuação e grau de padronização poderá ser feita cruzando-se os dados dessa tabela com as respostas da Parte C, informadas adiante. Essa análise será feita no item 4.7 deste capítulo.

Por fim, a análise da Tabela 26 e da Tabela 27 em conjunto permite inferir que, se por um lado, a totalidade das empresas apresenta posição de mercado relevante no Brasil, por

outro, o mesmo não ocorre na Argentina. Em 64% dos casos, a posição de mercado é inferior à obtida no Brasil, ou seja, a empresa não está entre as três primeiras colocadas. Pode-se vincular as informações destes quadros com a fundamentação teórica, em especial do item 2.2.4.2, onde cita-se que uma das forças que induzem à padronização é a semelhança da posição de mercado nos diversos países onde a empresa atua (JAIN, 1989, p.74). No caso da maiorias das empresas da amostra não se verifica essa semelhança e, portanto, não se espera que essa seja uma das forças indutoras da padronização.

Tabela 26 . Questão 4: distribuição das respostas

4. Com relação à posição de mercado que a empresa ocupa no Brasil, pode-se dizer que:	Nº de respostas	% partic.
A empresa é líder de mercado	9	64%
A empresa está entre as 3 primeiras colocadas	5	36%
A empresa está entre os 10 primeiras colocadas	0	0%
A empresa está fora das 10 primeiras colocações	0	0%
Total	14	100%

Tabela 27 . Questão 5: distribuição das respostas

5. Em relação à posição da empresa na Argentina, pode-se dizer que:	Nº de respostas	% partic.
Ela é superior à que a empresa apresenta no mercado brasileiro.	1	7%
Ela é igual à que a empresa apresenta no mercado brasileiro.	4	29%
Ela é inferior à que a empresa apresenta no mercado brasileiro.	9	64%
Total	14	100%

4.2.2 Resumo do item

Através das respostas obtidas na Parte A do questionário, pode-se inferir que, para a maioria das empresas, a atuação na Argentina decorre mais das expectativas do potencial desse mercado do que de outros fatores, ligados a uma estratégia de internacionalização da empresa ou ao aumento da concorrência no mercado brasileiro, por exemplo. De qualquer forma, várias

delas já possuem subsidiárias neste país, o que indica que estão num estágio de evolução das operações internacionais mais adiantado. Esse maior comprometimento teria que refletir-se numa posição de mercado mais relevante. A Tabela 28 comprova essa relação:

Tabela 28 . Cruzamento das Informações sobre Forma de Operação X Posição no Mercado Argentino

	Posição no mercado argentino			
	superior	Igual	Inferior	total
Operações de exportação.	1	3	5	9
Licenciamento de empresa local para fabricação e/ou comercialização dos produtos.	-	-	-	0
Associação com empresa local para fabricação e/ou comercialização dos produtos.	-	-	1	1
Aquisição de empresa local.	-	1	1	2
Investimento direto em subsidiária, com fábrica e estrutura administrativa próprias.	1	2	3	6
Outros	-	1	-	1
. Investimento local p/ comerc. dos produtos				
TOTAL	2	7	10	19

Verifica-se que metade das empresas que possuem subsidiárias ou adquiriam empresas locais possuem participação igual ou superior à do mercado doméstico. Já as empresas que operam somente através de exportações apresentam, na sua totalidade, uma posição de mercado inferior à do mercado brasileiro. Nos casos daquelas que exportam e possuem participação igual ou superior, isto ocorre porque a empresa opera também através de subsidiárias ou de aquisições de empresas locais.

Portanto, pode-se inferir que a forma de atuação reflete-se na posição que a empresa possui no mercado local. Quanto maior for o comprometimento de recursos, seja investindo em subsidiárias, seja adquirindo empresas locais, mais relevante será a participação de mercado.

4.3 Percepções sobre os graus de semelhança dos mercados argentino e brasileiro

Neste item são informadas e analisadas as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas à parte B do questionário, onde procuram-se obter as percepções dos respondentes sobre o grau de semelhança dos mercados argentino e brasileiro em relação a diversos aspectos ambientais.

Como já foi dito no item 3.5 da Metodologia de Pesquisa, adotou-se o critério de que as médias das respostas no intervalo entre 2,5 e 3,5 refletem uma posição intermediária do respondente, enquanto que as não compreendidas neste intervalo refletem posições mais claras, seja contra ou a favor das afirmações e ações expostas.

São informadas também tabelas com as médias consolidadas das respostas por questão, e um indicador geral para cada parte do questionário, permitindo assim a obtenção de uma média que possa refletir a posição do respondente sobre os temas tratados em cada parte do questionário.

Os mesmos procedimentos aqui descritos também serão utilizados nos itens 4.4, 4.5 e 4.6, com a tabulação e análise das respostas às partes C, D e E do questionário, respectivamente, envolvendo as percepções dos respondentes sobre os aspectos estratégicos, organizacionais e de desempenho das empresas.

4.3.1 Tabulação e análise dos dados

Na Tabela 29 informam-se as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas às questões da Parte B do questionário, onde é solicitada a percepção do respondente sobre o grau de semelhança dos mercados argentino e brasileiro, nos seus diversos aspectos.

Tabela 29 . Parte B: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
6. Características da população.			
6.1. Renda da população.			
6.1.1. Nível de renda médio dos consumidores.	1,86	0,77	0,41
6.1.2. Grau de concentração da renda.	2,36	1,39	0,59
6.2. Características demográficas e culturais da população.			
6.2.1. Grau de escolaridade médio.	2,00	0,68	0,34
6.2.2. Composição étnica da população.	1,43	0,51	0,36
6.2.3. Distribuição etária da população.	2,29	0,73	0,32
6.2.4. Estilo de vida adotado.	2,29	0,91	0,40
6.2.5. Similaridade dos produtos.	2,38	1,12	0,47
6.3. Hábitos de compra			
6.3.1. Frequência de compra do produto.	3,25	0,62	0,19
6.3.2. Quantidade de compra do produto.	2,69	1,11	0,41
6.3.3. Local de compra.	4,00	0,88	0,22
7. Características físicas e da infra-estrutura do país			
7.1. Concentração geográfica dos principais mercados.	2,79	1,31	0,47
7.2. Meios de transporte e de comunicações.	3,07	1,33	0,43
7.3. Infra-estrutura urbana.	2,64	1,34	0,51
7.4. Condições do ambiente físico.	2,31	1,11	0,48
8. Características da indústria.			
8.1. Grau de concorrência.	3,15	1,14	0,36
8.2. Principais concorrentes.	3,64	1,01	0,28
8.3. Consumo per capita.	2,36	0,74	0,32
9. Instituições de marketing			
9.1. Canais de distribuição.	2,71	0,83	0,30
9.2. Agências de propaganda.	3,00	0,74	0,25
9.3. Mídias (TV, jornais, revistas, rádio, outdoors, etc).	2,69	0,95	0,35
10. Aspectos legais			
10.1. Carga tributária.	2,07	1,00	0,48
10.2. Legislação de marcas e patentes.	3,00	0,95	0,32
10.3. Legislação em relação à fixação de padrões.	2,77	1,24	0,45
10.4. Incentivos à produção local.	2,31	1,25	0,54

Escala: 1 = discordo totalmente (mercados são diferentes); 5 = concordo totalmente (mercados são iguais).

- **Características da população**

Na questão 6, contendo afirmações sobre as características da população, pode-se notar uma predominância de respostas com médias inferiores a 2,50, ou seja, percebem-se diferenças entre as duas populações. Essas diferenças são mais acentuadas nos quesitos renda, características demográficas e culturais. Apenas no quesito hábitos de compra verifica-se uma tendência a considerarem-se as populações mais ou menos semelhantes.

Em relação especificamente ao efeito país de origem, essa questão foi levantada através da afirmação 6.2.5., que buscava verificar, pela percepção do respondente, se os produtos brasileiros eram considerados similares ao argentinos. A média das respostas, de 2,38, indica que os argentinos tendem a perceber os produtos brasileiros como sendo diferentes. Infelizmente, da forma como foi construída, a afirmação não permite identificar se essa diferença é favorável ou não. De qualquer forma, caso se perceba uma tendência favorável, pode-se tirar proveito do efeito do país de origem, caso contrário, deveria se omitir a sua procedência.

Em relação ao grau de dispersão das escalas médias das afirmações que compõem esta questão, verifica-se que aquela com maior coeficiente de variação é a 6.1.2, que trata do grau de concentração de renda, indicando aí existir uma maior divergência nas percepções dos respondentes. Já a afirmação com menor coeficiente é a 6.3.1, sobre frequência de compra.

As respostas obtidas, de certa forma vão de encontro com o levantamento feito no item 2.4 da fundamentação teórica. Lá, pôde-se destacar as diversas diferenças existentes em relação a aspectos como: nível e distribuição de renda, que são melhores na Argentina; demográficos e culturais, com a maior participação de idosos, maior urbanização, maior homogeneidade da população, maior presença de descendentes de europeus, e maior nível de escolaridade.

Por outro lado, no item sobre hábitos de compra, apesar dos poucos dados disponíveis, pôde-se verificar que o argentino, de certa forma, frequenta locais de compra semelhantes aos brasileiro, como hipermercados e shopping centers. E essa semelhança estaria refletida nas respostas dadas através dos questionários. É claro que estes aspectos são mais relevantes para as empresas produtoras de bens de consumo.

- **Características físicas e da infra-estrutura do país**

Na questão 7, sobre as características físicas e da infra-estrutura do país, existe uma tendência a considerar-se os dois países mais ou menos semelhantes, pois as escalas médias estão no intervalo entre 2,50 e 3,50. Apenas o ambiente físico apresenta uma média inferior, sendo portanto considerado diferente pelos respondentes.

Os coeficientes de variação das médias, por sua vez, são próximos para todas as afirmações, indicando assim que os graus de dispersão das respostas são relativamente uniformes.

Os resultados deste item, quando comparados aos da fundamentação teórica, mostram algumas divergências, principalmente em relação aos meios de transporte e de comunicações, que na Argentina são mais diversificados, com a presença de uma extensa rede ferroviária. Por outro lado, verifica-se que a afirmação 7.1, que trata da concentração geográfica da população, está de acordo com as inferências da fundamentação teórica. Ou seja, as populações dos dois países são mais ou menos semelhantes no sentido de estarem concentradas em poucas regiões. O mesmo ocorre com a afirmação 7.4, que indica existirem diferenças nas condições do ambiente físico dos dois países.

- **Características da indústria**

Em relação às afirmações da questão 8, sobre as características da indústria, pode-se observar uma maior diversidade de respostas. Por um lado, a média da afirmação 8.1 mostra que há uma tendência a se considerar o grau de concorrência mais ou menos semelhante nos dois países. Por outro, as respostas à afirmação 8.2 levam a inferir-se a presença dos mesmos competidores. O consumo per capita, ligado à afirmação 8.3, e que influi decisivamente no grau de concorrência do mercado, tende a ser considerado diferente nos dois mercados. Numa análise geral desta questão, pode-se considerar as características da indústria mais ou menos semelhantes nos dois países.

Com relação aos coeficientes de variação das médias, eles são próximos para as três afirmações, indicando uma certa uniformidade nos graus de dispersão das respostas.

Essa diversidade das respostas pode ser explicada pela própria composição da amostra de empresas, que é heterogênea em relação ao ramo de atividade.

Deve-se salientar que não foi feita uma análise das características da indústria da Argentina e do Brasil na fundamentação teórica, por tratar-se de um tópico que envolve uma quantidade bastante grande de análises setoriais, e que fugiria do escopo deste trabalho.

- **Instituições de marketing**

A questão 9, que trata das instituições de marketing, apresenta médias de resposta indicando a percepção de que elas são mais ou menos semelhantes no dois países. Os coeficientes de variação também são relativamente próximos, mostrando uma uniformidade no grau de dispersão das respostas.

De certa forma, as respostas obtidas vão de encontro com as informações levantadas no item 2.4.2 da fundamentação teórica. As estruturas de distribuição analisadas apresentam algumas semelhanças nos dois países, coincidindo assim com as médias das respostas do questionário. Já em relação ao uso das mídias, esperava-se talvez uma tendência a respostas indicando diferenças entre os dois mercados, já que na Argentina os gastos com propaganda na televisão não estão tão concentrados como no Brasil. De qualquer forma, a média para a afirmação 9.3 ficou um pouco abaixo das demais, mostrando uma leve tendência à percepção de diferenças entre os mercados. Em relação à afirmação 9.2, sobre agências de propaganda, não foi possível obter informações sobre a situação no mercado argentino, o que impede a comparação com as respostas do questionário.

- **Aspectos legais**

Por fim, a questão 10, que trata dos aspectos legais, mostra uma certa divergência das respostas. As afirmações 10.1 e 10.4 dão indicações de que percebem-se diferenças nas estruturas tributárias e de incentivos fiscais dos dois países. Essas respostas estão de acordo com a análise feita no item 2.4.3 da fundamentação teórica, onde verificou-se um maior número de impostos e de incentivos fiscais no Brasil. Já as afirmações 10.2 e 10.3 mostram uma tendência intermediária nas respostas. No caso da primeira, ela está de acordo com a

fundamentação teórica, pois lá verificou-se que as legislações de marcas e patentes dos dois países são parecidas. Em relação à segunda, a sua média indica que percebem-se algumas diferenças nos padrões e normas dos dois países. Dessa forma, os produtos fabricados no Brasil podem ter que passar por algumas adaptações para atenderem à legislação argentina.

Em relação ao grau de dispersão, ela é maior para a afirmação 10.4, o que pode ser explicado pelo fato dos incentivos normalmente serem concedidos para alguns setores da economia. Como a amostra é diversificada, somente as empresas pertencentes a estes setores poderiam percebê-los e usufruir de seus benefícios. Já a afirmação 10.2 é a que apresenta menor grau de dispersão. Neste caso, porém, não foram encontradas explicações sobre os possíveis motivos desse resultado.

- **Quadro com as médias das respostas consolidadas por item e indicador geral da Parte B**

A Tabela 30 mostra as médias das respostas às afirmações, porém, procurando consolidá-las por questão. Dessa forma, o valor da questão 6.1, referente à renda da população, é o resultado da média aritmética das respostas às afirmações 6.1.1 e 6.1.2.. O valor da questão 6, por sua vez, e a média das questões 6.1, 6.2 e 6.3. Por fim, o valor da Parte B é o resultado da média das questões 6, 7, 8, 9 e 10, por questionário.

Tabela 30 . Parte B: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
PARTE B: percepção do grau de semelhança dos mercados argentino e brasileiro.	2,73	0,43	0,16
6. Características da população	2,51	0,28	0,11
6.1. Renda da população	2,11	0,71	0,34
6.2. Características demográficas e culturais da população	2,07	0,35	0,17
6.3. Hábitos de compra	3,35	0,62	0,19
7. Características físicas e da infra-estrutura do país	2,72	0,85	0,31
8. Características da indústria	3,06	0,63	0,21
9. Instituições de marketing	2,87	0,63	0,22
10. Aspectos legais	2,51	0,90	0,36

Escala: 1 = discordo totalmente (mercados são diferentes); 5 = concordo totalmente (mercados são iguais).

A média consolidada das respostas, de 2,73 reflete uma tendência dos respondentes a considerarem os dois mercados como sendo mais ou menos semelhantes. A questão 8, sobre características da indústria, foi a que apresentou maior média. E as questões 6 e 10, sobre características da população e aspectos legais, respectivamente, apresentaram as menores médias.

De qualquer forma, todas as médias apresentam valores entre 2,5 e 3,5, caracterizando assim um meio termo, ou seja, percebem-se semelhanças e diferenças mais ou menos na mesma proporção entre os dois mercados.

Em relação ao grau de dispersão das médias, a questão 6, sobre características da população, foi a que apresentou o menor coeficiente de variação. Já a questão 10, sobre aspectos legais, foi a que apresentou o maior coeficiente.

O indicador consolidado da Parte B será utilizado em análises a serem descritas posteriormente, no item 4.7.

4.3.2 Resumo do item

As respostas da Parte B do questionário mostram que as empresas tendem a considerar os dois mercados mais ou menos semelhantes, porém, com pequenas diferenças de tendência entre os diversos aspectos que compõem esta parte. Dessa forma, em relação às características da indústria, existe uma leve tendência à semelhança, enquanto que em relação às características da população e aos aspectos legais ocorre o oposto, ou seja, uma tendência dos dois mercados serem considerados diferentes. As características físicas, da infra-estrutura e das instituições de marketing, por sua vez, apresentam percepções das empresas mais inclinadas ao meio-termo, com diferenças e semelhanças em proporções iguais. De forma geral, as respostas obtidas vão de encontro com a análise exposta na fundamentação teórica, que comparava a Argentina e o Brasil em relação a esses aspectos.

4.4 Grau de padronização das estratégias de marketing adotadas nos mercados argentino e brasileiro

4.4.1 Tabulação e análise dos dados

Nesta parte C do questionário, o objetivo é verificar qual o grau de semelhança das estratégias de marketing adotadas pelas empresas nos mercados argentino e brasileiro, captando assim a sua tendência à padronização ou à adaptação. A Tabela 31 mostra as médias, desvios-padrão e coef. de variação das respostas às diversas ações de marketing:

Tabela 31 . Parte C: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
12. Estratégia de Produto.			
12.1. Características físicas do produto.	4,08	0,64	0,16
12.2. Características da embalagem.	3,67	1,44	0,39
12.3. Marca do produto.	4,36	0,93	0,21
12.4. Posicionamento do produto.	3,92	0,95	0,24
12.5. Serviços pós venda.	4,08	0,86	0,21
12.6. Produtos específicos.	2,38	1,26	0,53
13. Estratégia de Promoção.			
13.1. Propaganda.			
13.1.1. Conteúdo da mensagem.	3,23	1,24	0,38
13.1.2. Agência de propaganda utilizada.	2,00	1,22	0,61
13.1.3. Tipos de mídia utilizados.	2,82	1,25	0,44
13.1.4. Relação gastos com propaganda / faturamento.	2,20	1,32	0,60
13.2. Vendas pessoais e promoção de vendas			
13.2.1. Estruturas, critérios de avaliação e remuneração.	2,55	1,13	0,44
13.2.2. Instrumentos de promoção de vendas.	3,18	0,98	0,31
13.2.3. Relação gastos com promoção / faturamento.	2,36	1,29	0,54
14. Estratégia de Preço			
14.1. Posicionamento	3,45	0,93	0,27
14.2. Custos de produção e/ou comercialização.	1,82	0,75	0,41
14.3. Influências ambientais.	1,71	0,98	0,57
15. Estratégia de Distribuição			
15.1. Tipos e quantidade.	2,91	1,14	0,39
15.2. Incentivos oferecidos.	3,00	1,18	0,39
15.3. Características ambientais.	3,18	0,98	0,31
15.4. Características do produto.	3,25	1,14	0,35

Escala: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

A seguir serão analisadas as médias das respostas em relação a cada um dos elementos do composto de marketing.

- **Produto**

As respostas às ações da questão 12, relacionadas à estratégia de produto, indicam uma tendência acentuada à padronização. Quase todas as médias são superiores a 3,5, sendo que a maior é a da ação 12.3, onde a marca do produto é mantida inalterada na maioria dos casos. A exceção fica por conta da ação 12.6, onde verifica-se que as empresas procuram desenvolver produtos específicos para o mercado argentino.

Verifica-se que os coeficientes de variação das ações 12.1, 12.3, 12.4 e 12.5 são relativamente baixos, indicando uma menor dispersão das respostas. Já as ações 12.2 e 12.6 apresentam coeficientes mais elevados, evidenciando-se assim uma maior dispersão.

Buscando algumas ligações com a fundamentação teórica, em especial o item 2.2.5.1, verifica-se que a adoção de uma marca única nos dois mercados, que está sendo utilizada pela maioria das empresas da amostra, é aconselhada principalmente como forma de tornar conhecidas a empresa e seus produtos, bem como formar uma imagem consistente no âmbito internacional. O seu posicionamento também tem relação com a formação dessa imagem, e verifica-se pelas médias das respostas, que as empresas tendem a manter o mesmo posicionamento nos dois mercados.

A fundamentação teórica também mostra a existência de relações entre o grau de padronização e a categoria de produto. É destacado pelos autores que bens industriais são mais propensos à padronização do que os bens de consumo. No caso desta pesquisa, verifica-se que a maioria das empresas produz e comercializa bens industriais (cerca de 71% da amostra, conforme indica a Tabela 17), o que pode estar influenciando nessa tendência das respostas à padronização. Esta relação será verificada mais adiante, no item 4.7.

- **Promoção**

Na questão 13, que trata da estratégia de promoção, as médias das respostas situam-se entre o meio termo e a adaptação, com uma tendência para esta última. As ações ligadas à escolha das agências e aos gastos com propaganda e com promoção de vendas tendem a ser diferentes nos dois mercados. Já em relação ao conteúdo da propaganda, às mídias utilizadas, à estrutura da força de vendas e aos instrumentos de promoção de vendas, pode-se inferir que algumas ações são padronizadas e outras adaptadas.

As médias das respostas desta questão apresentam graus de dispersão, na sua maioria, mais elevados que os da questão 12, relativos à estratégia de produto. O maior coeficiente de variação é o da ação 13.1.2, sobre uso de agências de propaganda, e o menor é o da ação 13.2.2, ligada aos instrumentos de promoção de vendas.

Buscando-se vinculações entre as respostas obtidas e o item 2.2.5.2 da fundamentação teórica, encontram-se algumas possíveis justificativas para essa forma de atuação das empresas, que apresenta uma pequena tendência à adaptação. Os estudos analisados mostram que a adoção da adaptação das ações de promoção decorre das diversas barreiras existentes, como as diferenças culturais, legais, de estágio de desenvolvimento de cada mercado, da estrutura e disponibilidade de agências de propaganda e de mídias, etc. Diversas dessas barreiras podem estar presentes no caso das empresas pesquisadas, sendo que as culturais puderam ser identificadas na Parte B do questionário.

Em relação às agências de propaganda, pode-se comparar a média das respostas da ação 13.1.2 à afirmação 9.2 da Parte B do questionário. Assim, como as empresas consideram as agências de propaganda mais ou menos semelhantes nos dois países (respostas com média 3,0), isto pode estar levando-as a escolher agências locais para elaborarem suas campanhas (respostas com média 2,0). É claro que essa escolha é influenciada por diversos outros fatores, como custo, aspectos culturais, etc.

Outra comparação possível ocorre entre a ação 13.1.3, sobre mídias utilizadas, e a afirmação 9.3, sobre estruturas das mídias nos dois países. No caso, a percepção de que essas estruturas são mais ou menos iguais (resposta com média 2,69) leva a um meio termo na escolha das mídias a serem utilizadas (resposta com média 2,82), ou seja, às vezes adotam-se

ações semelhantes nos dois mercados. Essa tendência ao meio-termo é reforçada pela informação do item 2.4.2 da fundamentação teórica, relativa à análise comparativa das instituições de marketing argentinas e brasileiras, onde verificou-se que existe uma concentração dos gastos com propaganda na TV aberta maior no Brasil que na Argentina.

Em relação à promoção de vendas e às vendas pessoais, os textos destacam que esses instrumentos são bastante influenciados pelas condições locais, tendendo portanto à adaptação. As respostas obtidas, no entanto, mostram uma tendência ao meio-termo, contradizendo em parte o referencial teórico. Entretanto, no caso das vendas pessoais, a média situa-se no limite entre o meio-termo e a adaptação, o que pode indicar certa concordância com o exposto na fundamentação teórica.

- **Preço**

O outro componente da estratégia de marketing analisado é o preço, cujas ações estão descritas na questão 14 da Tabela 31. Verifica-se através das médias que o posicionamento do preço situa-se no meio termo, ou seja, em alguns casos adapta-se e em outros padroniza-se, porém, com uma pequena tendência para esta última. Isto vai mais ou menos de encontro com as respostas obtidas através da ação 12.4, que refere-se ao posicionamento do produto, que também tende a ser padronizado.

Já em relação às demais ações, relacionadas aos fatores de custos e ambientais, verifica-se claramente uma tendência à adaptação. Essas respostas podem ser explicadas por fatores como as diferenças nas cargas tributárias e nos custos de mão-de-obra dos dois países, já discutidos na fundamentação teórica. No item 2.2.5.3 sobre estratégia de preço, por exemplo, as diferenças de custos, impostos e taxas de câmbio são citadas como influenciadores na definição dos preços. Já no item 2.4.3, onde são comparadas as estruturas legais dos dois países, pôde-se constatar que as cargas tributárias são diferentes, com o Brasil apresentando um número de impostos maior. Estes seriam alguns dos fatores que impediriam a prática dos mesmos preços nos dois países.

Ainda tomando por base a fundamentação teórica do item 2.2.5.3, pode-se dizer que as empresas da amostra tendem a adotar orientações policêntricas ou geocêntricas, buscando

assim adaptar os preços às condições do mercado argentino quando isto for necessário, e mantendo a padronização no seu posicionamento, sempre que possível.

A análise dos coeficientes de variação mostra um valor menor para a ação 14.1, sobre posicionamento, e maior para a 14.3, sobre fatores ambientais. Aliás, em relação ao posicionamento, o seu grau de dispersão é próximo do apresentado na ação 12.4, sobre o posicionamento do produto, o que mostra uma certa coerência no padrão das respostas.

• Distribuição

As ações ligadas à estratégia de distribuição, descritas na questão 15 da Tabela 31, apresentam médias próximas a uma posição de meio-termo entre a padronização e a adaptação. A pequena diferença entre a menor média, de 2,91 na ação 15.1, e a maior, de 3,25 na ação 15.4, mostra uma homogeneidade nas respostas, fato que não se observou nos itens anteriores. Isto, de certa forma, reforça essa tendência ao meio-termo no grau de padronização da estratégia, mesmo sendo as empresas de ramos diferentes.

O coeficiente de variação das médias, por sua vez, também apresenta valores próximos, dando a idéia de que as respostas têm graus de dispersão uniformes.

Ao cruzar-se as respostas obtidas nesta questão com a da afirmação 9.1 da Parte B, que trata do grau de semelhança dos canais de distribuição argentinos e brasileiros, observa-se que as médias de ambas estão próximas do meio-termo, o que seria de se esperar. Como as empresas percebem semelhanças e diferenças nas estruturas de distribuição dos dois países em proporções mais ou menos iguais, elas tendem a adotar ações nesta área também numa escala intermediária, adaptando algumas ações e padronizando outras.

Por outro lado, os autores analisados no item 2.2.5.4 da fundamentação teórica expõem que, face às grandes diferenças existentes ao redor do mundo, as empresas seriam obrigadas, na maioria dos casos, a adaptar suas estratégias de distribuição às condições locais. Essa, no entanto, não é a tendência que se verifica nas respostas da amostra. Um dos motivos para esses resultados seria a similaridade das estruturas de varejo, que foram verificadas no item 2.4.2 da análise comparativa entre os mercados argentino e brasileiro. Outro motivo pode estar relacionado ao fato da maioria das empresas comercializar bens industriais, como já foi dito, o

que se reflete diretamente na sua estratégia de distribuição, que permitiria a utilização de canais mais simplificados e padronizados do que no caso das produtoras de bens de consumo.

- **Quadro com as médias das respostas consolidadas por item e indicador geral da Parte C**

A Tabela 32 seguinte mostra as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação consolidados por questão, bem como um indicador geral da Parte C.

Tabela 32 . Parte C: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
PARTE C: Percepção do grau de semelhança das estratégias de marketing adotadas nos mercados argentino e brasileiro.	3,17	0,68	0,22
12. Estratégia de Produto	3,76	0,58	0,15
13. Estratégia de Promoção	2,80	0,97	0,35
13.1. Propaganda	2,79	0,94	0,34
13.2. Vendas pessoais e promoção de vendas	2,70	1,01	0,37
14. Estratégia de Preço	2,48	0,38	0,15
15. Estratégia de Distribuição	3,15	0,94	0,30

Escala: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

O indicador geral da Parte C mostra um valor de 3,17, ou seja, existe uma tendência das empresas da amostra a adotarem estratégias intermediárias entre a padronização e a adaptação. Na análise das questões, pode-se notar uma certa heterogeneidade das médias. Verifica-se que o produto, com um valor de 3,76, é um elemento que tende mais para a padronização, enquanto que com o preço ocorre o inverso, ou seja, costuma-se adaptá-lo com maior frequência. Em relação aos itens ligados à promoção e à distribuição, suas médias refletem o meio-termo.

Em relação aos graus de dispersão, o produto e o preço foram os que apresentaram menores coeficientes de variação, significando assim uma menor dispersão das médias das respostas. As demais questões, por sua vez, apresentaram coeficientes próximos entre si.

Este indicador consolidado será utilizado nas análises a serem descritas no item 4.7.

4.4.2 Resumo do item

Através da tabulação e análise das respostas, verifica-se uma tendência das empresas em adotarem estratégias intermediárias entre a padronização e a adaptação. Essa tendência, no entanto, não é homogênea entre os elementos do composto de marketing.

O produto tende mais para a padronização, mostrando que as empresas buscam a formação de uma imagem de produto uniforme nos dois mercados, através da utilização da mesma marca e posicionamento. O fato da maioria das empresas produzir bens industriais também pode estar contribuindo para essa tendência à padronização.

Em relação à estratégia de preço ocorre o inverso, ou seja, costuma-se adaptá-lo com maior frequência, devido principalmente às diferenças ambientais ligadas à estrutura tributária e ao custo da mão-de-obra, conforme exposto no item da análise comparativa entre os mercados argentino e brasileiro da fundamentação teórica.

Já em relação à promoção, o grau de padronização de sua estratégia está mais próximo do meio-termo, com elementos sendo padronizados e adaptados em proporções mais ou menos iguais. Essa forma de atuação pode ser reflexo das diferenças ambientais como, por exemplo, em relação às características culturais, que por sua vez se contrapõem às percepções de meio-termo no grau de semelhança das estruturas de mídia e das agências de propaganda. Saliente-se que em relação à promoção de vendas e às vendas pessoais, as respostas também tendem ao meio-termo, contradizendo a teoria que afirma que esses instrumentos geralmente são adaptados, devido às fortes influências ambientais locais.

Por fim, a estratégia de distribuição também apresenta uma tendência intermediária no grau de padronização, indo de encontro com as percepções das empresas de que as estruturas de distribuição dos dois países são mais ou menos semelhantes. Este resultado, que contradiz o referencial teórico segundo o qual a distribuição é o elemento do composto de marketing que mais tende à adaptação, pode ser explicado em parte pelas semelhanças observadas nos canais de varejo argentino e brasileiro e também pelo fato da maioria das empresas pesquisadas comercializar bens industriais.

4.5 Grau de centralização organizacional das empresas nas suas operações na Argentina

4.5.1 Tabulação e análise dos dados

As ações descritas nesta Parte D buscam captar o grau de centralização organizacional praticado na empresa, e que está diretamente vinculado à sua orientação estratégica, conforme exposto no item 2.2.4.5 da fundamentação teórica.

A tabela a seguir mostra as médias das respostas às ações descritas nesta parte:

Tabela 33 . Parte D: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
17. Levantamento dos aspectos organizacionais			
17.1. Ocupação dos postos da alta gerência.	3,18	1,54	0,48
17.2. Definição dos aspectos das estratégias de marketing.	3,45	1,04	0,30
17.3. Definição dos parâmetros de avaliação e controle.	4,64	0,50	0,11

Escala: 1 = empresa nunca adota a ação (descentralização total); 5 = empresa sempre adota a ação (centralização total).

Através da designação de brasileiros para ocuparem os postos chave na subsidiária, da definição das estratégias de marketing a serem adotadas nesta subsidiária, e da definição de parâmetros de avaliação e controle, haveria uma clara tendência à centralização organizacional na matriz. As médias das respostas obtidas em relação às ações 17.1 e 17.2, no entanto, indicam que as empresas adotam uma posição intermediária, tendendo para uma centralização parcial. Apenas a ação 17.3 apresenta uma média claramente favorável à centralização.

Os coeficientes de variação das médias, por sua vez, são diferenciados. A ação 17.1 apresenta o maior coeficiente, de 0,48, mostrando uma maior dispersão das respostas. Já na ação 17.3, sobre definição dos parâmetros, o coeficiente é baixo, e pode-se inferir que há um certo consenso entre os respondentes.

O referencial teórico mostra que as empresas etnocêntricas apresentam alto grau de centralização das decisões na matriz, tendendo assim a utilizar mais a padronização. Já as policêntricas adotariam estruturas mais descentralizadas, enfatizando assim a adaptação, já que boa parte das decisões estaria a cargo das subsidiárias. Pela média das respostas, onde verifica-

se uma certa tendência à centralização, pode-se supor que a maioria das empresas analisadas apresenta um perfil mais voltado para o etnocêntrico que para o policêntrico. Isto teria consequências diretas sobre a forma de atuação internacional, com uma maior ênfase na padronização da estratégia de marketing. Mais adiante, no item 4.7, procurar-se-á verificar, através do cruzamento das repostas desta parte e da Parte C, se existe essa relação.

A Tabela 34 mostra a média das respostas, consolidadas no indicador da Parte D:

Tabela 34 . Parte D: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
PARTE D: Aspectos organizacionais da empresa.	3,76	0,75	0,20
17. Levantamento dos aspectos organizacionais	3,76	0,75	0,20

Escala: 1 = empresa nunca adota a ação (descentralização total); 5 = empresa sempre adota a ação (centralização total).

A média consolidada das respostas mostra uma tendência à centralização organizacional das empresas da amostra, como já foi explicado nos parágrafos anteriores. Este indicador será utilizado nas análises do item 4.7.

4.5.2 Resumo do item

Verifica-se, portanto, uma certa tendência à centralização das decisões na matriz, com pequena autonomia sendo dada à subsidiária argentina. Esse resultado permite inferir que a maioria das empresas analisadas apresenta um perfil mais voltado para o etnocêntrico que para o policêntrico e, de acordo com o referencial teórico, elas dariam uma maior ênfase à padronização da estratégia de marketing.

4.6 Desempenho das empresas nas suas operações na Argentina

4.6.1 Tabulação e análise dos dados

Nesta parte do questionário, buscou-se verificar o grau de satisfação da empresa em relação às suas operações na Argentina. Para tanto, adotou-se como indicadores a evolução das vendas nesse mercado, da sua participação no total do faturamento da empresa, e também da rentabilidade. As médias das respostas estão informadas na Tabela 35 a seguir:

Tabela 35 . Parte E: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
18. Grau de satisfação com o desempenho das operações no mercado argentino			
18.1. Evolução das vendas.	3,29	1,33	0,40
18.2. Evolução da partic. das vendas no total da empresa.	2,92	1,38	0,47
18.3. Evolução da rentabilidade.	2,93	1,33	0,45

Escala: 1 = totalmente insatisfeito; 5 = totalmente satisfeito.

Observa-se que as médias das respostas estão próximas do meio-termo, ou seja, as empresas não estão nem satisfeitas, nem insatisfeitas com seu desempenho no mercado argentino. O indicador com média mais elevada, de evolução das vendas, apresenta um valor de 3,29. Os dois outros apresentam médias praticamente idênticas, pouco abaixo de 3,0.

Os coeficientes de variação das médias são relativamente próximas, e pode-se inferir que o grau de dispersão das repostas é razoavelmente uniforme para as afirmações.

Essas médias podem ser confrontadas com outras informações do questionário, como a da questão 5, onde verifica-se que em 64% dos casos as empresas não possuem participação de mercado relevante na Argentina. A análise conjunta dessas duas informações pode indicar que, como a maioria das empresas não possui uma posição de mercado favorável, o desempenho também fica aquém do esperado. É claro que essa análise está sujeita a uma série de ressalvas, pois diversos outros fatores podem estar influenciando nessa percepção do desempenho como, por exemplo, a difícil situação econômica deste país, que reflete-se na estagnação do seu mercado.

No item 2.2.4.6 da fundamentação teórica, enfatiza-se que o grau de padronização adequado para a empresa é aquele em que se maximiza o seu resultado. Assim, cada um dos elementos do composto de marketing deve sofrer um certo grau de adaptação ou padronização, de forma que a relação entre custos e receitas gere um aumento dos lucros. Os dados obtidos nesta parte do questionário mostram, em certo grau, que o objetivo da rentabilidade não está sendo integralmente atingido. E um dos motivos talvez seja o grau de padronização da estratégia de marketing adotado no mercado argentino, que não está num ponto satisfatório no balanço entre custos e receitas que ele gera.

Diversos dos estudos analisados procuraram encontrar vínculos entre o grau de padronização e o desempenho da empresa. Os resultados das pesquisas mostraram resultados contraditórios, alguns identificando relações positivas entre padronização e desempenho, e outras chegando a conclusões opostas. No item 4.7 a seguir, serão analisados em conjunto os resultados dessa Parte E e os da parte C, para se verificar a existência de alguma relação entre esses indicadores.

A Tabela 36 a seguir mostra o indicador consolidado das médias das respostas da Parte E, que aponta para um resultado intermediário, como já foi analisado anteriormente. O seu coeficiente de variação também é próximo daqueles verificados nas respostas isoladas, mantendo-se assim o padrão de dispersão.

Tabela 36 . Parte E: médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas após consolidações

QUESTÃO	Média das respostas	Desvio-padrão	Coef. variação
PARTE E: Grau de satisfação da empresa com relação ao desempenho de suas operações na Argentina.	3,05	1,23	0,40
18. Desempenho das operações no mercado argentino	3,05	1,23	0,40

Escala: 1 = totalmente insatisfeito; 5 = totalmente satisfeito.

Este indicador será utilizado para as análises a serem realizadas no item 4.7.

4.6.2 Resumo do item

As respostas às questões relativas ao desempenho das empresas brasileiras na Argentina, expostas na Parte E do questionário, mostram que as empresas não estão nem

satisfeitas, nem insatisfeitas com seu desempenho nesse mercado. Essa percepção pode estar relacionada à posição de mercado pouco favorável que a maioria delas apresenta na Argentina, e também ao próprio grau de padronização da estratégia de marketing que vem sendo adotado, que pode estar prejudicando o seu desempenho.

4.7 Vínculos com as afirmações da fundamentação teórica

Neste item, procurar-se-á encontrar evidências que comprovem ou refutem as afirmações feitas no item 2.3 da fundamentação teórica. Para tanto, serão utilizadas as informações extraídas dos questionários, e que foram analisadas nos itens 4.1 a 4.6 anteriores. As evidências serão baseadas nos dados quantitativos, principalmente as médias das respostas das partes B, C, D, e E dos questionários, e buscando-se, sempre que possível, fazer testes estatísticos que possibilitem encontrar evidências das relações entre as variáveis analisadas. Deve-se ressaltar, como já foi destacado no item 3.5 do capítulo da metodologia de pesquisa, que esses testes serão realizados sabendo-se a amostra não foi obtida de forma aleatória. Os resultados, portanto, devem ser analisados tendo em vista essa restrição, e não podem generalizados.

Em todas as partes deste item são informadas as respostas por empresa, porém, identificando-as através de números, pois assumiu-se o compromisso de manter seus nomes em sigilo quando da divulgação dos resultados da pesquisa.

4.7.1 Aspectos ambientais

Os autores analisados na fundamentação teórica afirmam que as diferenças ambientais têm influência direta sobre o grau de padronização da estratégia de marketing. A frase a seguir procura sintetizar essa relação:

Quanto maiores forem as diferenças nos ambientes físico, econômico, legal, cultural e da infra-estrutura de marketing entre o país de origem e os anfitriões, menor será o grau de padronização. (adaptado de: JAIN, 1989, p.75).

Considera-se que, a partir do cruzamento das respostas das partes B (grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro) e C (grau de padronização da estratégia de marketing) do questionário, é possível avaliar essa relação.

A sua comprovação ocorreria através da verificação da existência de uma correlação linear entre essas variáveis, ou seja, de que existe uma tendência de que elas variem conjuntamente (COSTA NETO, 1977, p.178). Caso essa correlação seja positiva, haverá evidências empíricas da relação explicitada na afirmação. Assim, espera-se que, quanto maior for a percepção de que os mercados argentino e brasileiro são semelhantes, maior deverá ser o grau de padronização da estratégia de marketing.

Os valores das médias dessas duas partes para cada empresa estão informados a seguir:

Tabela 37 . Aspectos ambientais: respostas, por empresa, sobre grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro e de padronização da estratégia de marketing.

Empresa	<u>Parte B:</u> Média das Respostas Similaridades dos Mercados	<u>Parte C:</u> Média das Respostas Estratégia de Marketing
1	2,30	2,84
2	2,93	2,97
3	2,41	3,83
4	2,77	2,35
5	3,24	3,53
6	3,10	2,48
7	2,77	2,88
8	2,76	3,00
9	1,95	3,00
10	2,29	5,00
11	2,46	3,67
12	3,09	3,23
13	3,57	3,14
14	2,64	2,48
Média	2,73	3,17
Desvio-padrão	0,43	0,68
Coef.variação	0,16	0,22

Escalas:

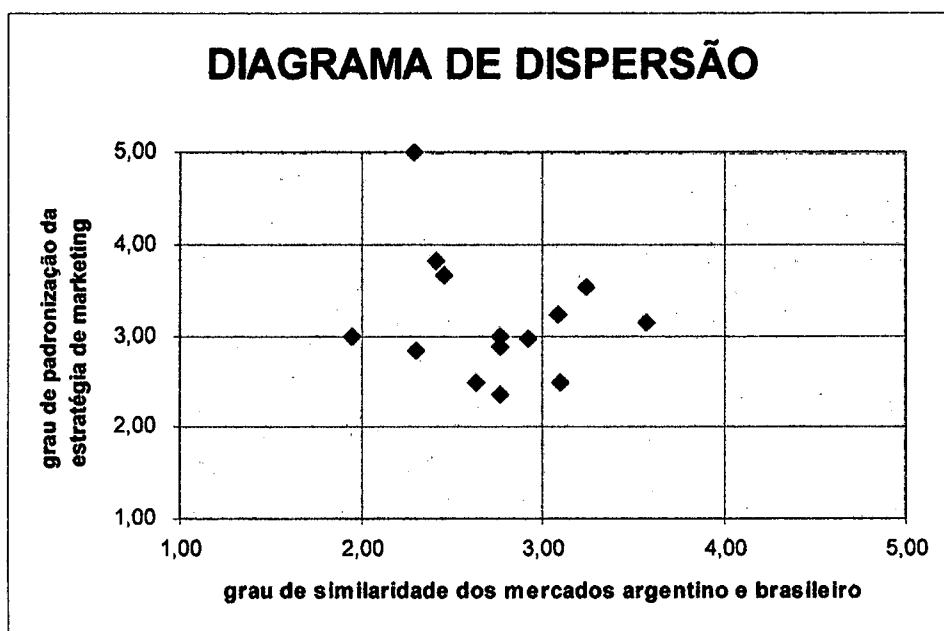
Parte B: 1 = discordo totalmente (mercados são diferentes); 5 = concordo totalmente (mercados são iguais).

Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

As médias das respostas das duas partes para o total das empresas estão próximas do meio-termo. Os coeficientes de variação das médias da Parte C, no entanto, é um pouco maior, mostrando um maior grau de dispersão das respostas.

Uma primeira maneira de se identificar a existência de correlação é construindo-se um diagrama de dispersão gerado a partir do cruzamento dessas duas variáveis, com os valores referentes à Parte C (grau de padronização da estratégia de marketing) no eixo Y, e os valores da Parte B (similaridade dos mercados argentino e brasileiro) no eixo X, conforme exposto a seguir:

Gráfico 1 . Aspectos ambientais: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro.

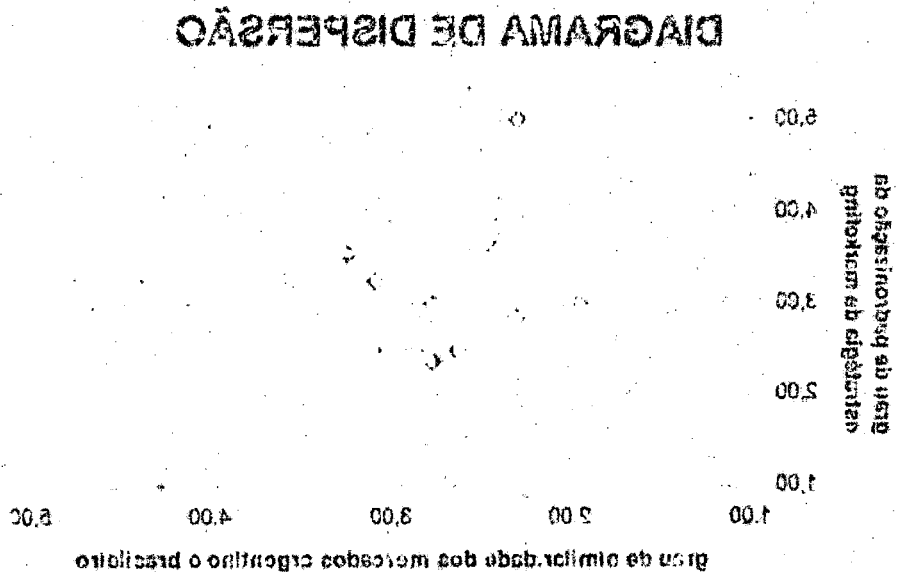


A observação da distribuição dos pontos não permite identificar tendências de correlação, seja ela positiva ou negativa. A única tendência observável é dos pontos situarem-se na região central do diagrama, indicando mais uma vez percepções próximas do meio-termo.

As médias das respostas das duas partes para o total das empresas estão próximas do início-término. Os coeficientes de variação das médias da Parte (, no entanto, é um pouco maior mostrando um maior grau de dispersão das respostas.

Uma primeira maneira de se identificar a existência de correlação é construindo-se um diagrama de dispersão gerado a partir do cruzamento das duas variáveis, com os valores referentes à Parte C, (grau de padronização da estratégia de marketing) no eixo Y, e os valores da Parte B (similaridade dos mercados argentino e brasileiro) no eixo X, conforme exposto a seguir:

Gráfico 1. Aspecto ambiental: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro.



A observação da distribuição dos pontos não permite identificar tendências de correlação, seja ela positiva ou negativa. A única tendência observável é dos pontos situarem-se na região central do diagrama, indicando mais uma vez percepções próximas do meio-término.

O grau de correlação linear das duas variáveis também pode ser mensurado através do coeficiente de correlação linear de Pearson (COSTA NETO, 1977, p.181-188). O valor desse coeficiente para as duas variáveis em análise está informado a seguir:

$$R_{\text{Pearson}} = -0,2545$$

O valor do coeficiente mostra um baixo grau de correlação linear negativa, contradizendo as expectativas, pois esperava-se uma correlação positiva entre as duas variáveis, para que se pudesse encontrar evidências que comprovassem a afirmação.

De qualquer forma, será feito o teste do coeficiente de correlação linear, através do teste de hipóteses exposto a seguir:

Teste de Hipótese:

$$H_0, \quad \rho = 0$$

$$H_1, \quad \rho > 0$$

O teste verifica a hipótese H_0 , de que o coeficiente é zero, ou seja, de que não existe correlação linear entre as variáveis, em relação à hipótese H_1 , de que existe uma correlação linear positiva. Nesse teste será utilizada a estatística t com 12 graus de liberdade, cujo resultado está informado a seguir:

$$t(12) = -0,9116$$

$$\text{Região crítica, } t(12, 5\%) =] + 1,7820; + \infty [$$

Verifica-se que o valor de $t(12)$ encontra-se fora região crítica, confirmando H_0 . ou seja, conclui-se que não existe correlação linear positiva entre o grau de padronização da estratégia de marketing e o grau de similaridade dos mercados argentino e brasileiro. Conseqüentemente, não há evidências que confirmem a afirmação de que quanto maior for a similaridade das características dos mercados, maior será o grau de padronização.

4.7.2 Aspectos organizacionais e evolução das operações internacionais

Aqui serão analisadas e testadas as afirmações feitas no item 2.3 da fundamentação teórica, relacionadas aos aspectos organizacionais e à evolução das operações internacionais das empresas, as quais foram discutidas principalmente no item 2.2.4.5.

- **Centralização organizacional X padronização da estratégia de marketing**

A relação entre os graus de centralização das decisões na matriz e de padronização da estratégia de marketing está sintetizada na afirmação a seguir:

Quanto maior for a centralização da autoridade na definição de políticas e alocação de recursos, maior será o grau de padronização da estratégia de marketing. (adaptado de: JAIN, 1989, p.76).

Para buscar evidências dessa relação nas informações da pesquisa, utilizou-se as respostas das Partes C e D do questionário, que tratam dos graus de padronização da estratégia de marketing e de centralização organizacional, respectivamente. A confirmação da relação exposta na afirmação pode ser obtida pela verificação de uma correlação linear positiva entre essas duas variáveis. Ou seja, quanto maior for a média das respostas da Parte D, maior deverá ser a média das respostas da Parte C, indicando assim que a maior centralização organizacional leva a um maior grau de padronização da estratégia de marketing.

Na Tabela 38 estão informadas as médias das respostas de cada empresa:

Tabela 38 . Centralização organizacional: respostas, por empresa, sobre graus de padronização da estratégia de marketing e de centralização organizacional.

Empresa	<u>Parte C:</u> Média das Respostas Estratégia de Marketing	<u>Parte D:</u> Média das Respostas Aspectos Organizacionais
1	2,84	3,00
2	2,97	3,67
3	3,83	3,00
4	2,35	3,67
5	3,53	4,33
7	2,88	4,00
8	3,00	5,00
9	3,00	3,00
10	5,00	5,00
13	3,14	3,33
14	2,48	3,33
Média	3,18	3,76
Desvio-padrão	0,73	0,75
Coef.variação	0,23	0,20

Escalas:

Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

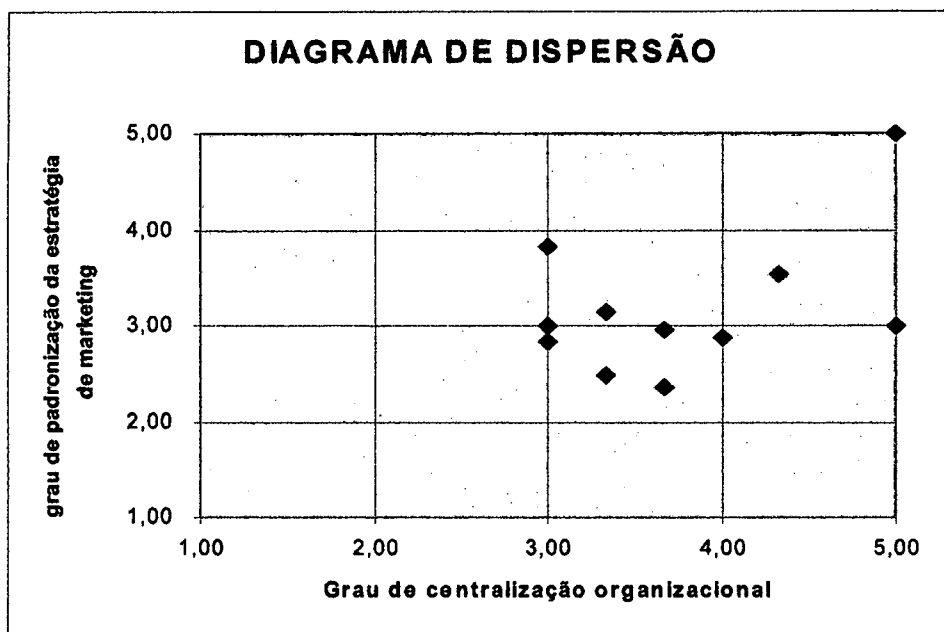
Parte D: 1 = empresa nunca adota a ação (descentralização total); 5 = empresa sempre adota a ação (centralização total).

Das 14 empresas pesquisadas, 11 responderam a Parte D do questionário. As outras 3 não responderam por não possuírem subsidiárias, filiais ou escritórios na Argentina.

Como já foi analisado anteriormente, a média das respostas da Parte C mostra uma tendência ao meio-termo entre a padronização e a adaptação. Já a média da Parte D apresenta um valor mais elevado, indicando uma tendência à centralização organizacional. Os coeficientes de variação das duas médias mostram que o grau de dispersão das respostas às duas partes são próximos.

Colocando os dados da tabela num diagrama de dispersão, onde os valores da Parte C estão no eixo Y e os da Parte D no eixo X, obtém-se o gráfico seguinte:

Gráfico 2 . Centralização organizacional: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de centralização organizacional.



A distribuição dos pontos permite visualizar uma pequena tendência de correlação linear positiva. Observa-se também a sua concentração nas áreas central e à direita do gráfico, ou seja, de casos onde adota-se um certo grau de centralização organizacional, com um meio-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing.

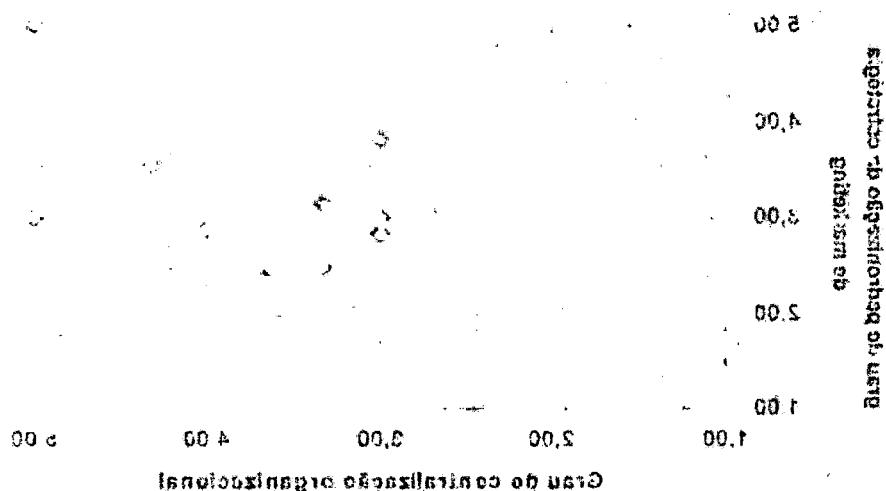
O passo seguinte é o cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson, para que se possa quantificar o grau de correlação existente. O resultado é informado a seguir:

$$R_{\text{Pearson}} = 0,4544$$

O valor obtido mostra uma pequena correlação linear positiva entre a padronização da estratégia de marketing e a centralização organizacional, resultado este que vai de encontro com a afirmação extraída do referencial teórico.

Gráfico 2. Centralização organizacional: diagrama de dispersão da estratégia de marketing em relação ao grau de centralização organizacional.

DIVGRAMA DE DISPERSÃO



A distribuição dos pontos permite visualizar uma pequena tendência de correlação linear positiva. Observa-se também a sua concentração nas áreas central e a direita do gráfico. Em geral, os casos onde adota-se um certo grau de centralização organizacional, com um efeito-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing.

O passo seguinte é o cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson. Para que se possa quantificar o grau de correlação existente, o resultado é informado a seguir:

$$R_{\text{Pearson}} = 0,4244$$

O valor obtido mostra uma pequena correlação linear positiva entre a padronização da estratégia de marketing e a centralização organizacional. Resultado este que vai de encontro com a afirmação estendida do referencial teórico.

É preciso, no entanto, testar o coeficiente de correlação linear. O resultado do teste, a um nível de significância de 5%, é informado a seguir:

$$t(9) = 1,5305$$

$$\text{Região crítica, } t(9, 5\%) =] + 1,8330; + \infty [$$

Verifica-se que o t da amostra encontra-se fora da região crítica, e conclui-se, portanto, que a um nível de significância de 5%, não existe correlação linear positiva entre as variáveis. Com isso, rejeita-se a afirmação de que quanto maior o grau de centralização organizacional, maior será a padronização da estratégia de marketing.

- **Participação das vendas na Argentina X padronização da estratégia de marketing**

Como foi exposto no item 2.2.4.5 da fundamentação teórica, à medida que cresce a importância dos mercados externos para a empresa, cresce também a preocupação em manter e aumentar as receitas provenientes desses mercados. Isto leva a empresa a mudar gradualmente sua orientação estratégica, passando da etnocêntrica para a policêntrica e depois para a geocêntrica. Essas mudanças, por sua vez, têm reflexos diretos sobre o grau de padronização da estratégia de marketing.

Buscou-se sintetizar as relações entre vendas externas, orientação estratégia e grau de padronização através da seguinte afirmação:

Quanto maior a percentagem das vendas externas da empresa, menos padronizada será a estratégia adotada pela empresa. (adaptado de: SANDLER e SHANI, 1992, p.24).

Considerou-se que as variáveis da pesquisa que refletem as relações expostas na afirmação são as respostas da Parte C e o percentual de participação das vendas na Argentina sobre o faturamento total. A confirmação da afirmação será obtida através da verificação de uma correlação linear negativa dessas duas variáveis. Isto significa que, quanto maior for o

percentual de participação das vendas na Argentina, menor deverá ser a média das respostas da Parte C, indicando assim a tendência à adaptação.

Os dados das variáveis por empresa estão informados a seguir:

Tabela 39 . Participação das vendas na Argentina: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing e sobre participação das vendas na Argentina no faturamento total.

Empresa	Parte C: Média das Respostas Estratégia de Marketing	Questão 19.3: Média da Participação das Vendas na Argentina
1	2,84	3,3%
2	2,97	1,6%
3	3,83	6,6%
4	2,35	9,9%
5	3,53	5,0%
6	2,48	0,1%
7	2,88	0,8%
8	3,00	6,2%
9	3,00	2,6%
10	5,00	10,2%
11	3,67	0,0%
12	3,23	0,2%
13	3,14	1,6%
14	2,48	2,7%
Média	3,17	3,6%
Desvio-padrão	0,68	3,5%
Coef.variação	0,22	0,95

Escalas:

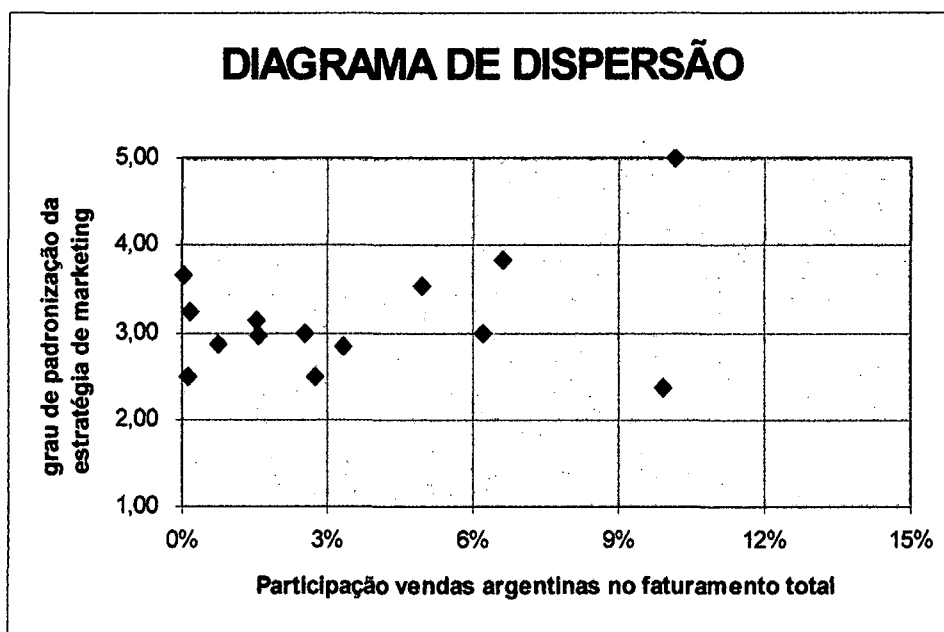
Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

Questão 19.3: relação % entre vendas na Argentina e faturamento total da empresa.

A média das respostas da parte C mostra uma tendência para o meio-termo, como já foi falado anteriormente. Já a participação percentual das vendas argentinas apresenta uma média relativamente baixa, de 3,6%, e um coeficiente de variação bastante elevado, de 0,95, refletindo um alto grau de dispersão da amostra em relação a essa variável.

A seguir informa-se o diagrama de dispersão, com os valores das respostas à Parte C no eixo Y e os percentuais de participação das vendas argentinas no eixo X:

Gráfico 3 . Participação das vendas na Argentina: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação à participação das vendas na Argentina no faturamento total.



A distribuição dos pontos dão mostras de uma pequena tendência de correlação positiva entre as variáveis. Observa-se também que eles estão concentrados no lado central esquerdo do gráfico, o que demonstra que, na maioria dos casos, a participação das vendas argentinas não é muito relevante.

Através do cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson pode-se mensurar o grau de correlação existente, e que é informado a seguir:

$$R_{\text{Pearson}} = 0,3744$$

O valor obtido permite supor a existência de uma pequena correlação linear positiva entre as duas variáveis. Este não era o resultado esperado pois, pela interpretação do referencial teórico, deveria haver uma correlação negativa entre grau de padronização e percentual de participação das vendas argentinas.

percentual de participação das vendas argentinas.

retencional teórico, devendo haver uma correlação negativa entre grau de padronização e entre as duas variáveis. Este não era o resultado esperado pois, pela interpretação do

O valor obtido permite supor a existência de uma padronização correlação linear positiva

$$R_{\text{Pearson}} = 0,3744$$

grau de correlação existente, e que é informado a seguir:

Através do cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson pode-se determinar o

argentinas não é muito relevante.

espelho do gráfico, o que demonstra que, na maioria dos casos, a participação das vendas

positiva entre as variáveis. Observa-se também que eles estão concentrados no lado central

A distribuição dos pontos dá mostra de uma padronização tendência de correlação

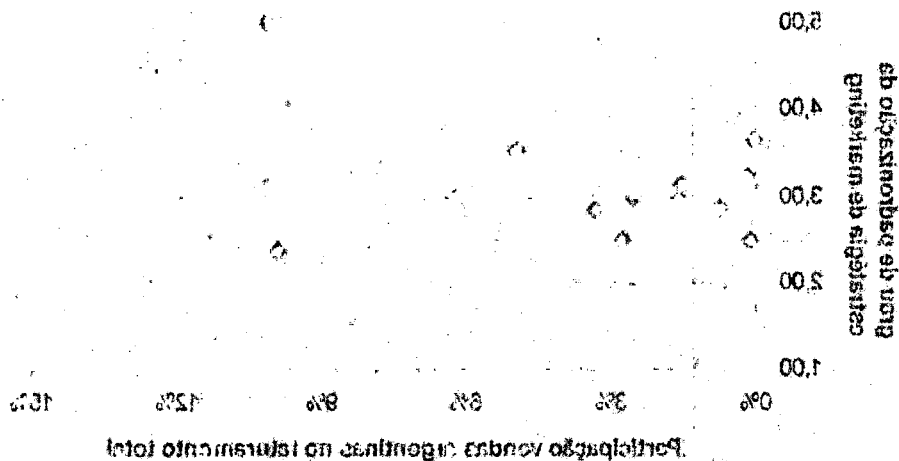


DIAGRAMA DE DISPERSÃO

vendas na Argentina no faturamento total.

Gráfico 3. Participação das vendas na Argentina: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação à participação das

no eixo Y e os percentuais de participação das vendas argentinas no eixo X.

A seguir informa-se o diagrama de dispersão, com os valores das respostas à Parte C

Calculando-se o teste do coeficiente de correlação linear, ao nível de significância de 5%, temos o resultado abaixo:

$$t(12) = 1,3987$$

$$\text{Região crítica, } t(12, 5\%) =] - \infty; - 1,7820 [$$

Mais uma vez, o valor de t da amostra situa-se fora da região crítica, e infere-se que não existe correlação linear negativa entre as duas variáveis. Com isso, rejeita-se também a afirmação de que quanto maior a participação das vendas externas, menor será o grau de padronização da estratégia de marketing.

- **Forma de atuação na Argentina X padronização da estratégia de marketing**

A relação entre orientação estratégica, forma de atuação e grau de padronização da estratégia de marketing, descrita no item 2.2.4.5 da fundamentação teórica, está sintetizada na afirmação a seguir:

Empresas com orientação etnocêntrica tendem a operar através de operações de exportação e a padronizar suas estratégias de marketing. Já as empresas com orientação policêntrica operam através de subsidiárias ou de aquisições de negócios locais, e tendem a adaptar suas estratégias de marketing. (adaptado de: ONKVISIT e SHAW, 1994, p.32-44; SANDLER e SHANI, 1992, p.23).

As evidências que confirmem essas relações podem ser obtidas a partir do cruzamento das respostas da Parte C, sobre grau de padronização da estratégia de marketing, e da questão 2, sobre forma de atuação na Argentina. A Tabela 40 mostra as respostas dadas por cada empresa:

Tabela 40 . Forma de atuação na Argentina: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing e sobre forma de operação na Argentina.

Empresa	Parte C: Média das Respostas Estratégia de Marketing	Questão 2: Forma de atuação na Argentina
1	2,84	E
2	2,97	A
3	3,83	A ; E
4	2,35	A ; D
5	3,53	E
6	2,48	A
7	2,88	A
8	3,00	E
9	3,00	A ; F
10	5,00	A ; E
11	3,67	A
12	3,23	A
13	3,14	E
14	2,48	C ; D
Média	3,17	-
Desvio-padrão	0,68	-
Coef.variação	0,22	-

Escalas:

.Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

.Questão 2: a = exportação; b= licenciamento; c = associação; d = aquisição; e = subsidiária; f = outros (invest. local).

As empresas que atuam somente através de operações de exportação podem ser consideradas como etnocêntricas. Já aquelas operando através de subsidiárias e de aquisições locais, mesmo que em conjunto como outras formas de atuação, seriam classificadas como policêntricas.

Pode-se testar a afirmação através da comparação dos valores médios das respostas à Parte C dos dois grupos. Caso a afirmação esteja correta, as médias dos dois grupos serão diferentes, sendo que as empresas com operações de exportação devem apresentar valores maiores que aquelas operando com subsidiárias e aquisições locais. Esta diferença indicará que o primeiro grupo tende a adotar a padronização com maior intensidade que o segundo grupo.

A Tabela 41 mostra as empresas separadas nesses dois grupos, com as respectivas médias das respostas à Parte C:

Tabela 41 . Forma de atuação na Argentina: respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing, após agrupamento das empresas por forma de atuação na Argentina.

Respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing		
	Atuação somente através de exportações	Atuação com subsidiárias e aquisições locais, em conjunto com outras alternativas
	2,97	2,35
	2,48	3,83
	2,88	5,00
	3,67	3,00
	3,23	2,48
		2,84
		3,53
		3,00
		3,14
Nº de empresas	5	9
Média	3,04	3,24
Desvio-padrão	0,44	0,80
Coefficiente de variação	0,14	0,25

Das 14 empresas da amostra, 5 atuam somente através de exportações, enquanto que as outras 9 possuem operações mais estruturadas.

Verifica-se que as médias das respostas dos dois grupos tendem a um meio-termo, sendo que a das empresas atuando com subsidiárias e aquisições locais apresenta um valor um pouco superior, ou seja, com uma pequena tendência à padronização. O coeficiente de variação desse grupo também é superior, dando mostras de que as respostas estão mais dispersas. Esses resultados vão na direção oposta ao que era esperado pela afirmação.

É necessário verificar a diferença entre as médias das respostas à Parte C desses dois grupos, testando se ela é estatisticamente significativa. Esse teste será feito através da metodologia de comparação de duas médias, conforme exposto por COSTA NETO (1977, p.108-115). Como não se tem informações sobre as populações dos dois grupos, este caso será considerado semelhante ao de dados não-emparelhados com médias e desvios-padrão das populações desconhecidas. Será testada a hipótese H_0 de que as duas médias são iguais,

contra a hipótese H_1 , de que a média das respostas das empresas que atuam somente através de exportações (μ_1) é maior que a média das empresas que atuam através de subsidiárias e aquisições locais (μ_2), conforme exposto a seguir:

$$H_0, \quad \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1, \quad \mu_1 > \mu_2$$

Calculando-se a estatística t das amostras, obtém-se o seguinte resultado:

$$t_v = \quad \quad \quad - 0,5923$$

Para obter-se o valor crítico de t , deve-se calcular o número de graus de liberdade, cujo resultado é informado abaixo:

$$v = \quad \quad \quad 13,96 \cong 14$$

O passo seguinte é a construção da região crítica, ao nível de significância de 5%:

$$\text{Região crítica, } t(14, 5\%) = \quad \quad \quad] + 1,7610; + \infty [$$

Os resultados mostram que, a um nível de significância de 5%, o t das amostras encontra-se fora da região crítica, e portanto aceita-se a hipótese de que as médias são iguais. Isto significa que estatisticamente não há evidências de que as médias dos dois grupos sejam diferentes

Portanto, os resultados gerados pela amostra levam à conclusão da não existência da relação entre forma de atuação e grau de padronização exposta na afirmação. Tanto as empresas que somente exportam como aquelas que atuam com subsidiárias e aquisições locais tendem a adotar um meio-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing. Verifica-se inclusive, pelas médias dos dois grupos, uma maior tendência à padronização por parte das empresas que atuam com subsidiárias e aquisições locais, o que vai na direção oposta à esperada pela fundamentação teórica.

4.7.3 Posição de mercado

A afirmação a ser testada, que busca relacionar a posição de mercado ao grau de padronização da estratégia de marketing, está reproduzida abaixo:

Quanto maior for o grau de similaridade da posição competitiva da empresa nos diferentes mercados, com a presença dos mesmos concorrentes, maior será o grau de padronização. (adaptado de: JAIN, 1989, p.74).

Considerou-se que essa relação pode ser verificada cruzando-se as seguintes informações: as respostas da questão nº 5, que trata da posição no mercado argentino; as médias das respostas das empresas às afirmações da questão 8, que tratam das similaridades das características da indústria no dois países; e os indicadores consolidados da Parte C, que refletem o grau de padronização da estratégia de marketing, para cada empresa da amostra. As respostas por empresa estão informadas Tabela 42 a seguir:

Tabela 42 . Posição de mercado: respostas, por empresa, sobre posição no mercado argentino, grau de similaridade das características da indústria e grau de padronização da estratégia de marketing.

Empresa	<u>Questão 5:</u> Respostas Posição no Mercado Argentino	<u>Questão 8:</u> Média das Respostas Características da Indústria	<u>Parte C:</u> Média das Respostas Estratégia de Marketing
1	C	2,67	2,84
2	C	3,67	2,97
3	B	3,00	3,83
4	B	3,67	2,35
5	C	3,67	3,53
6	C	3,67	2,48
7	C	3,33	2,88
8	B	3,67	3,00
9	B	2,67	3,00
10	A	3,50	5,00
11	C	2,00	3,67
12	C	3,00	3,23
13	C	2,33	3,14
14	C	2,00	2,48
Média	-	3,06	3,17
Desvio-padrão	-	0,63	0,68
Coef.variação	-	0,21	0,22

Escalas:

Questão 5: A = partic. mercado na Argentina é superior à do Brasil; B= partic. é igual nos dois mercados; C = partic. na Argentina é inferior.

Questão 8: 1 = discordo totalmente (mercados são diferentes); 5 = concordo totalmente (mercados são iguais).

Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

- Padronização da estratégia de marketing X posição no mercado argentino**

Uma primeira forma de se tentar encontrar uma relação entre as variáveis se dá através da comparação do grau de padronização da estratégia de marketing das empresas que apresentam posição semelhante no mercado argentino, em relação ao grau de padronização daquelas que possuem posição diferente.

Com base nas informações da Tabela 43, separou-se as empresas em dois grupos, com aquelas que responderam A e C à questão nº 5 sendo classificadas como de posição diferente, e as que responderam B classificadas como tendo posição semelhante. As médias das respostas sobre o grau de padronização desses dois grupos estão informadas a seguir:

Tabela 43 . Posição de mercado: respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing, após agrupamento das empresas por posição no mercado argentino.

	Respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing	
	Empresas com posição de mercado igual	Empresas com posição de mercado inferior ou superior
	3,83	2,84
	2,35	2,97
	3,00	3,53
	3,00	2,48
		2,88
		3,67
		3,23
		3,14
		2,48
		5,00
Nº de empresas	4	10
Média	3,04	3,22
Desvio-padrão	0,60	0,74
Coeficiente de variação	0,20	0,23

Observa-se que 4 empresas têm posições semelhantes nos mercados brasileiro e argentino e 10 têm posições diferentes. As médias dos dois grupos mostram uma tendência ao meio-termo.

Numa primeira análise, pode-se inferir que tanto as empresas com posição de mercado semelhante nos dois países quanto aquelas que apresentam posição diferente apresentam uma tendência ao meio-termo entre a padronização e a adaptação. Esse resultado leva à não confirmação da afirmação que está sendo testada.

No entanto, é necessário verificar se a diferença entre as médias das respostas à Parte C desses dois grupos é estatisticamente significativa, através do Teste de Hipóteses exposto a seguir:

$$H_0, \quad \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1, \quad \mu_1 > \mu_2$$

Será testada a hipótese H_0 de que as duas médias são iguais, contra a hipótese H_1 , de que a média das empresas com posição de mercado igual (μ_1) é maior que a média das empresas com posição de mercado inferior ou superior (μ_2).

Calculando-se a estatística t das amostras, obtém-se o seguinte resultado:

$$T_v = -0,4634$$

O cálculo do número de graus de liberdade para se obter o valor crítico de t , resulta no valor abaixo:

$$v = 8,99 \cong 9$$

Com isso, é possível construir a região crítica, ao nível de significância de 5%:

$$\text{Região crítica, } t(9, 5\%) =] + 1,833; + \infty [$$

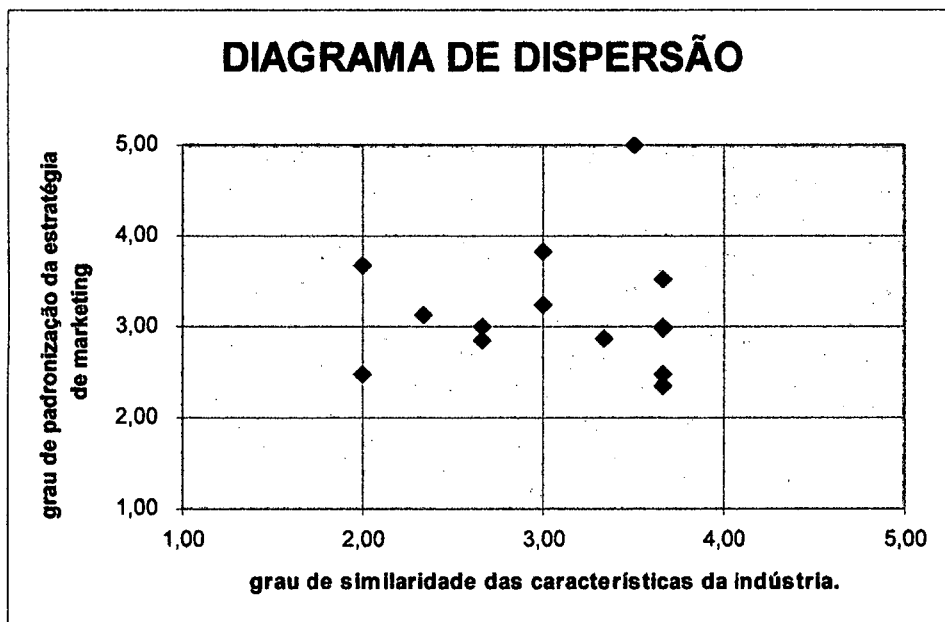
Verifica-se que o t das amostras encontra-se fora da região crítica, a um nível de significância de 5%. Infere-se então que as médias dos dois grupos são iguais e, portanto, não se pode comprovar a afirmação de que há diferença no grau de padronização da estratégia de marketing das empresas com posição de mercado semelhante, em relação àquelas que têm posição diferente.

- **Padronização da estratégia de marketing X similaridade das características da indústria**

Uma outra alternativa para se verificar a existência de relação entre a posição competitiva e o grau de padronização envolve a análise conjunta das respostas da Parte C e da questão 8, cujos valores estão informados Tabela 42 anterior. A sua comprovação ocorreria através da verificação da existência de uma correlação linear positiva entre essas variáveis. Assim, quanto maior for o valor da resposta à questão 8, maior deverá ser o valor da Parte C. Em outras palavras, quanto maior for a percepção de similaridade entre os mercados, maior deverá ser o grau de padronização da estratégia de marketing.

Construiu-se um diagrama de dispersão gerado a partir do cruzamento dessas duas variáveis, com os valores referentes à Parte C (grau de padronização da estratégia de marketing) no eixo Y, e os valores da questão 8 (similaridade das características da indústria) no eixo X, conforme exposto a seguir:

Gráfico 4 . Posição de mercado: diagrama de dispersão das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing em relação ao grau de similaridade das características da indústria.



grau de similaridade das características da indústria

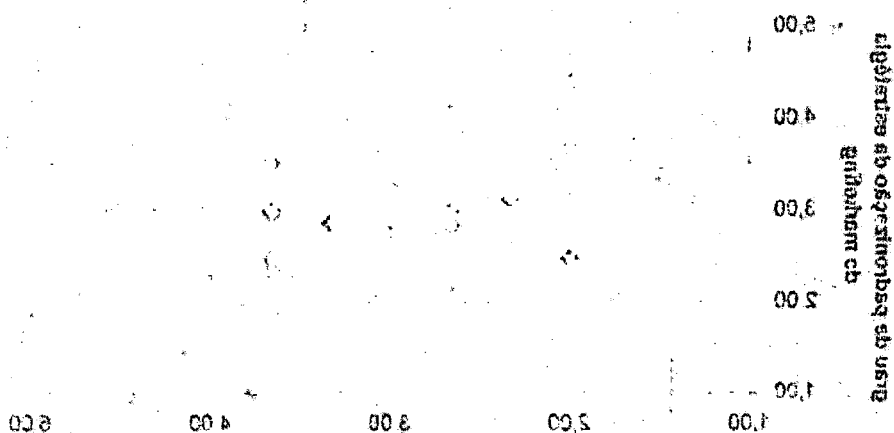


DIAGRAMA DE DISPERSÃO

Gráfico 4. Posição de mercado: diagrama de dispersão em relação ao grau de similaridade das características da indústria.

no eixo X, conforme exposto a seguir:

marketing) no eixo Y, e os valores da questão 8 (similaridade das características da indústria) variáveis, com os valores técnicos a Parte C (grau de padronização da estratégia de marketing). Construiu-se um diagrama de dispersão gerado a partir do cruzamento dessas duas

deveria ser o grau de padronização da estratégia de marketing.

Em outras palavras, quanto maior for a percepção de similaridade entre os mercados, maior Assim, quanto maior for o valor da resposta à questão 8, maior deverá ser o valor da Parte C. Através da verificação da existência de uma correlação linear positiva entre essas variáveis, cujos valores estão informados Tabela 42 anterior. A sua comprovação ocorreu competitiva e o grau de padronização envolve a análise conjunta das respostas da Parte C e da Uma outra alternativa para se verificar a existência de relação entre a posição

indústria

o Padronização da estratégia de marketing X similaridade das características da

A princípio, a disposição dos pontos não permite identificar nenhuma tendência de variação conjunta. Os pontos estão dispersos, e concentram-se na região central do diagrama.

Para a mensuração do grau de correlação linear, calculou-se o coeficiente de correlação linear de Pearson para as duas variáveis, cujo resultado é informado a seguir:

$$R_{\text{Pearson}} = 0,0336$$

O resultado mostra um coeficiente de correlação linear próximo de zero, ou seja, não há indícios de que as variáveis estejam correlacionadas.

Testando-se o coeficiente de correlação linear, obtêm-se os resultados informados a seguir:

$$t(12) = 0,1163$$

Calculando o valor crítico de t , com um nível de significância de 5%, obtém-se o seguinte resultado:

$$\text{Região crítica, } t(12, 5\%) =] + 1,7820; + \infty [$$

Como o valor de $t(12)$ encontra-se fora região crítica, conclui-se que não existe correlação linear positiva entre as respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing e as respostas sobre similaridade das características da indústria. Com isso, não se confirma a afirmação de que quanto maior for a similaridade da posição competitiva da empresa, maior será o grau de padronização.

4.7.4 Desempenho

Outra afirmação extraída da fundamentação teórica, mais especificamente do item 2.2.4.6, está exposta a seguir, e procura relacionar o grau de padronização da estratégia de marketing ao desempenho da empresa nas suas operações externas:

Não há diferença entre o desempenho das empresas que enfatizam a padronização e as que buscam a adaptação. (adaptado de: SAMIEE e ROTH, 1992, p.6).

Para a obtenção de evidências que comprovem a afirmação, serão utilizadas as respostas das Partes C e D do questionário. O objetivo é identificar e separar as empresas que apresentam tendências claras, seja a favor da padronização ou da adaptação, para posteriormente comparar as médias das suas respostas sobre desempenho.

Para efeito de identificação dos grupos, assumiu-se que as empresas cujas médias das respostas à Parte C sejam inferiores a 2,50 tendem à adaptação, enquanto que aquelas com médias superiores a 3,50 tendem à padronização. A Tabela 44 apresenta as médias das respostas das partes C e D das empresas, bem como as respectivas classificações em relação à tendência estratégica:

Tabela 44 . Desempenho: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing, tendência da estratégia e desempenho no mercado argentino.

Empresa	Parte C: Média das Respostas Estratégia de Marketing	Tendência da estratégia de Marketing	Parte D: Média das Respostas Sobre Desempenho
1	2,84	Meio-termo	2,67
2	2,97	Meio-termo	2,00
3	3,83	Padronizar	5,00
4	2,35	Adaptar	3,00
5	3,53	Padronizar	3,33
6	2,48	Adaptar	1,00
7	2,88	Meio-termo	3,67
8	3,00	Meio-termo	4,00
9	3,00	Meio-termo	2,67
10	5,00	Padronizar	5,00
11	3,67	Padronizar	1,00
12	3,23	Meio-termo	2,33
13	3,14	Meio-termo	3,67
14	2,48	Adaptar	3,33
Média	3,17	-	3,05
Desvio-padrão	0,68	-	1,23
Coef.variação	0,22	-	0,40

Escalas:

.Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

.Tendência da estratégia de marketing: médias de 1,00 a 2,49 = adaptar; médias de 2,50 a 3,50 = meio-termo; médias de 3,51 a 5,00 = padronizar.

.Parte E: 1 = totalmente insatisfeito; 5 = totalmente satisfeito.

A tabela seguinte informa as médias das respostas sobre desempenho dos dois grupos de empresas, ou seja, daquelas que tendem a adaptar e daquelas que tendem a padronizar:

Tabela 45 . Desempenho: respostas sobre desempenho no mercado argentino, após agrupamento das empresas por tendência estratégica.

	Respostas sobre desempenho no mercado argentino	
	Empresas que tendem a padronizar	Empresas que tendem a adaptar
	3,33	3,00
	1,00	1,00
	5,00	3,33
	5,00	
Nº de empresas	4	3
Média	3,58	2,44
Desvio-padrão	1,89	1,26
Coefficiente de variação	0,53	0,52

As quatro empresas classificadas como tendendo à padronização apresentam uma média de respostas sobre desempenho de 3,58, ou seja, tendem a estar satisfeitas com o desempenho das operações na Argentina. Já as três empresas que adotam a adaptação apresentam média de 2,44, indicando que estão insatisfeitas com o desempenho. Observa-se então que, a princípio, existem diferenças nas percepções sobre desempenho desses dois grupos.

Deve-se, porém, verificar se essa diferença é estatisticamente significativa, através do teste de comparação das médias. No caso, as hipóteses a serem testadas são:

$$H_0, \quad \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1, \quad \mu_1 \neq \mu_2$$

μ_1 representa a média das respostas sobre desempenho das empresas que tendem a padronizar. Já μ_2 representa a média das empresas que tendem a adaptar.

Calculando-se a estatística t das amostras, obtém-se o seguinte resultado:

$$t_v = \quad \quad \quad 0,9535$$

O cálculo do número de graus de liberdade para se obter o valor crítico de t resulta no seguinte valor:

$$v = 6,81 \cong 7$$

O passo seguinte é a construção da região crítica, que neste caso é bicaudal, com um nível de significância de 5%:

$$\text{Região crítica, } t(7, 2,5\%) =] - \infty; - 2,365 [\cup] + 2,365; + \infty [$$

O valor do t_v , de 0,7983, está fora da região crítica a um nível de significância de 5%. Isto quer dizer que estatisticamente a diferença das médias não é significativa, e portanto elas são consideradas iguais.

Pode-se dizer, então, que há evidências que confirmem a afirmação de que não há diferença no desempenho das empresas que enfatizam a padronização em relação àquelas que tendem à adaptação.

4.7.5 Elementos do composto de marketing

Nesta última parte, serão analisadas algumas relações entre os elementos do composto de marketing, extraídas da leitura de estudos empíricos realizados em outros países.

- **Categoria de produto X padronização da estratégia de marketing**

A relação entre categoria de produto e grau de padronização, exposta pelos diversos autores analisados no item 2.2.5.1 da fundamentação teórica, está resumida na afirmação a seguir:

Empresas que fabricam produtos industriais provavelmente enfatizarão mais a padronização global do que as empresas fabricantes de bens de consumo. (adaptado de: SAMIEE e ROTH, 1992, p.2; JAIN, 1989, p.74; BODDEWYN e outros, 1986, p.71).

Pode-se testar essa afirmação classificando as empresas da amostra em produtoras de bens de consumo e industriais, e comparando-se as médias das respostas à Parte C do questionário desses dois grupos. A sua confirmação ocorrerá caso verifique-se a diferença entre as duas médias, sendo que o valor das produtoras de bens industriais deve ser mais elevado, indicando assim uma maior tendência à padronização que as produtoras de bens de consumo.

Buscou-se classificar as empresas em produtoras de bens de consumo e industriais, através das respostas obtidas nas questões 3 e 19.1.. O resultado está na Tabela 46, onde também informam-se as médias das respostas da Parte C de cada empresa:

Tabela 46 . Categoria de produto: respostas, por empresa, sobre grau de padronização da estratégia de marketing, e classificação por categoria de produto fabricado.

Empresa	Parte C: Média das Respostas Estratégia de Marketing	Categoria de produto
1	2,84	bem de consumo
2	2,97	bem industrial
3	3,83	bem industrial
4	2,35	bem industrial
5	3,53	bem industrial
6	2,48	bem de consumo
7	2,88	bem industrial
8	3,00	bem de consumo
9	3,00	bem industrial
10	5,00	bem industrial
11	3,67	bem industrial
12	3,23	bem industrial
13	3,14	bem de consumo
14	2,48	bem industrial
Média	3,17	
Desvio-padrão	0,68	
Coef.variação	0,22	

Escala:

Parte C: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

A Tabela 47 separa as empresas nos dois grupos, com as respectivas médias de respostas à Parte C:

Tabela 47 . Categoria de produto: respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing, após agrupamento das empresas por categoria de produto fabricado.

	Respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing	
	Empresas fabricantes de bens industriais	Empresas fabricantes de bens de consumo
	2,97	2,84
	3,83	2,48
	2,35	3,00
	3,53	3,14
	2,88	
	3,00	
	5,00	
	3,67	
	3,23	
	2,48	
Nº de empresas	10	4
Média	3,29	2,86
Desvio-padrão	0,77	0,28
Coeficiente de variação	0,23	0,10

Observa-se uma predominância de produtoras de bens industriais, com 10 empresas. A média das respostas desse grupo, de 3,29, indica uma posição de meio-termo com pequena tendência à padronização. Já o grupo das produtoras de bens de consumo, composto de 4 empresas, apresenta uma média também na faixa intermediária, de 2,86, porém, com uma leve orientação para a adaptação. Esses resultados, devido à proximidade das médias, não dão indícios de confirmação da relação exposta na afirmação.

O passo seguinte é a realização do teste de comparação de médias, para verificar se a diferença é estatisticamente significativa. As hipóteses a serem testadas são as seguintes:

$$H_0, \quad \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1, \quad \mu_1 > \mu_2$$

μ_1 representa a média das respostas sobre grau de padronização da estratégia de marketing das empresas produtoras de bens industriais, e μ_2 refere-se à média das respostas das empresas produtoras de bens de consumo.

No cálculo da estatística t das amostras, obtém-se o seguinte resultado:

$$t_v = 1,5229$$

O cálculo do número de graus de liberdade para se obter o valor crítico de t resulta no seguinte valor:

$$v = 13,75 \cong 14$$

O passo seguinte é a construção da região crítica unicaudal, com um nível de significância de 5%:

$$\text{Região crítica, } t(14, 5\%) =] + 1,761; + \infty [$$

O valor de t_v , de 1,5229, está localizado fora da região crítica, a um nível de significância de 5%,. Portanto, estatisticamente, não há diferença entre as médias. Com isso, pode-se inferir que não existem evidências confirmando a afirmação de que as produtoras de bens industriais adotam mais a padronização da estratégia de marketing do que as produtoras de bens de consumo.

- **Marca X Propaganda**

Uma última relação, extraída de um estudo empírico descrito no item 2.2.5.2 da fundamentação teórica, relaciona-se às estratégias de propaganda e de marca, a qual é exposta na afirmação a seguir:

A prática da padronização da marca com a adaptação da propaganda é a estratégia mais difundida. (adaptado de: SANDLER e SHANI, 1992, p.23).

Para verificar a existência dessa relação, utilizou-se as respostas às questões 12.3 e 13.1 da Parte C do questionário. O teste da afirmação pode ser feito calculando-se as médias das duas respostas. A sua confirmação ocorrerá caso se verifique uma diferença entre as médias, sendo que as respostas sobre a marca devem tender à padronização, e as da propaganda devem refletir a adaptação. As respostas por empresa estão informadas na Tabela 48 a seguir:

Tabela 48 . Marca X Propaganda: respostas, por empresa, sobre grau de padronização das ações de marketing relacionadas à marca e à propaganda.

Empresa	Questão 12.3: Média das Respostas sobre Grau de padronização da marca	Questão 13.1: Média das Respostas sobre Grau de padronização da propaganda
1	5,00	2,75
2	3,00	2,75
3	5,00	3,33
4	5,00	1,67
5	5,00	3,25
6	3,00	2,50
7	4,00	2,50
8	5,00	2,00
9	5,00	2,75
10	5,00	5,00
12	3,00	4,00
13	5,00	1,75
14	3,00	2,00
Média	4,31	2,79
Desvio-padrão	0,95	0,94
Coef.variação	0,22	0,34

Escala: 1 = empresa nunca adota a ação (adaptação total); 5 = empresa sempre adota a ação (padronização total).

Excluiu-se as respostas da empresa 11, pois ela não respondeu à questão 13.1.

As médias dos dois grupos são significativamente diferentes, sendo que a marca tende à padronização e a propaganda está mais inclinada à adaptação, indicando assim uma concordância com a afirmação.

Deve-se fazer o teste de comparação de médias, para confirmar se essa diferença é estatisticamente significativa. Neste caso o teste será realizado considerando-se os dados como emparelhados. Segundo COSTA NETO (1977, p.108-109), os dados são considerados emparelhados quando estão relacionados dois a dois segundo algum critério que introduz

influência marcante entre os diversos pares. Neste caso, o critério seria a diferença das médias das respostas relacionadas às estratégias de marca e de propaganda. As hipóteses a serem testadas, assumindo-se μ_1 como a média das respostas para propaganda, e μ_2 como a média para marca, são as seguintes:

$$H_0, \quad \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1, \quad \mu_1 < \mu_2$$

No cálculo da estatística t das amostras, obtém-se o seguinte resultado:

$$t = \quad - 4,1215$$

O passo seguinte é a construção da região crítica unicaudal, com um nível de significância de 5%:

$$\text{Região crítica, } t(12, 5\%) = \quad] - \infty ; - 1,782 [$$

O valor de t da amostra, de $-4,1215$, ao nível de significância de 5%, situa-se dentro da região crítica. Portanto, estatisticamente a média das respostas sobre propaganda é inferior à média das respostas sobre marca. Este resultado induz à aceitação da afirmação de que as empresas tendem a padronizar a marca e adaptar a propaganda.

4.7.6 Resumo do item

O cruzamento das respostas do questionário permitiu testar as afirmações expostas no item 2.3 da fundamentação teórica. Os resultados obtidos, contudo, levaram à não confirmação da maioria dessas afirmações.

Na análise dos aspectos ambientais, não se encontrou uma relação positiva entre a percepção sobre o grau de semelhança dos mercados argentino e brasileiro e o grau de padronização da estratégia de marketing adotado pelas empresas.

Os aspectos organizacionais, analisados sob o enfoque do grau de centralização das decisões na matriz, não encontraram a confirmação da afirmação de que quanto maior o grau de centralização organizacional, maior será a padronização da estratégia de marketing.

Em relação à evolução das operações internacionais, rejeitou-se a afirmação de que quanto maior for a participação das vendas externas, menor será o grau de padronização da estratégia de marketing. Também não se encontrou relação entre forma de atuação e grau de padronização da estratégia de marketing, pois tanto as empresas que somente exportam como aquelas que atuam com subsidiárias e aquisições locais tendem a adotar um meio-termo entre a padronização e a adaptação.

Quanto à posição de mercado, não se pôde comprovar que há diferença no grau de padronização da estratégia de marketing das empresas com posição de mercado semelhante, em relação àquelas que têm posição diferente. Também não se encontrou evidências de que quanto maior for a similaridade da posição competitiva da empresa nos países onde atua, maior será o grau de padronização de sua estratégia de marketing.

Por fim, não existem evidências confirmando a afirmação de que as produtoras de bens industriais adotam mais a padronização da estratégia de marketing do que as produtoras de bens de consumo.

Por outro lado, encontrou-se evidências de duas das afirmações expostas na fundamentação teórica. Assim, confirmou-se que não há diferença no desempenho das empresas que enfatizam a padronização em relação àquelas que tendem à adaptação. E confirmou-se também a afirmação de que as empresas tendem a padronizar a marca e adaptar a propaganda.

CAP. 5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões

No referencial teórico pôde-se verificar que um dos grandes desafios das empresas ao atuarem além das fronteiras domésticas é o de adequarem suas formas de operação às diferentes condições ambientais e competitivas dos mercados internacionais. Entre os pontos centrais das discussões está o grau de padronização da estratégia de marketing, necessário para adequar as operações a essas diferenças.

A pesquisa de campo realizada junto às empresas brasileiras que estão atuando na Argentina teve como objetivo obter indícios empíricos das relações expostas na fundamentação teórica entre os diversos aspectos ambientais e organizacionais e o grau de padronização da estratégia de marketing internacional. A seguir serão expostas as análises e conclusões obtidas através do cruzamento das informações extraídas do referencial teórico com as respostas dessa pesquisa.

- **Perfil das empresas e forma de operação no mercado argentino**

Os dados da pesquisa mostram que as empresas pesquisadas são, na sua totalidade, consideradas de grande porte e, na maioria dos casos, suas operações internacionais apresentam uma participação relevante no faturamento total.

Verifica-se, pela análise das respostas sobre a evolução das operações na Argentina, que a quase totalidade das empresas decidiu-se pela entrada nesse mercado vislumbrando o seu potencial. A maioria delas atua através de exportações, mesmo que em conjunto com outras alternativas de operação. Como foi exposto na fundamentação teórica, essa forma de operação costuma ser adotada nos primeiros estágios do processo de internacionalização. Isto pode dar indícios da orientação estratégica das empresas, tendendo para a etnocêntrica, e também da importância relativa do mercado argentino, em termos estratégicos para elas, no cenário externo.

No referencial teórico, ficou evidenciado o aspecto evolucionário das operações internacionais. Assim, à medida em que a empresa vai conquistando uma posição de mercado mais significativa, ela aumenta suas atenções e esforços para manter e elevar essa posição, investindo em estruturas produtivas e administrativas locais, por exemplo. No caso das empresas pesquisadas, pôde-se verificar existência desse vínculo entre forma de operação e posição de mercado. As empresas que atuam somente através de exportações apresentam posições de mercado inferiores, enquanto que as que atuam com estruturas locais apresentam posições iguais ou superiores às do mercado doméstico.

É claro que outros fatores influenciam na escolha da forma de atuação, como o próprio tamanho do mercado argentino, as menores barreiras à exportação existentes devido às regras do Mercosul, as características de cada setor, onde os investimentos para a construção de uma estrutura produtiva local podem ser muito elevados, dentre outros motivos.

A própria questão da proximidade geográfica pode servir como fator incentivador de atuação além das fronteiras, além de influenciar na forma de atuação. Um indício de que este é um fator de influência, é a quantidade de empresas da Região Sul que participaram da pesquisa, igual à das empresas de São Paulo, ou seja, mais que proporcional à sua participação na economia nacional.

- **Percepção sobre o grau de semelhança dos mercados argentino e brasileiro**

No referencial teórico, verificou-se que várias das barreiras para a adoção de uma estratégia de marketing padronizada no mercado internacional relacionam-se às diferenças entre os ambientes dos países onde a empresa atua. Na pesquisa, buscou-se captar as percepções das empresas sobre o grau de semelhança entre os mercados argentino e brasileiro, em relação a diversos dos aspectos ambientais destacados na teoria. Os resultados mostram que essas percepções tendem a um meio-termo, com semelhanças e diferenças em proporções mais ou menos iguais.

Segundo essas percepções, as populações dos dois países apresentam mais diferenças do que semelhanças, o que vai de encontro com a análise feita no item 2.4 da fundamentação teórica. O mesmo ocorre com alguns aspectos legais, em especial a carga tributária, o que também está de acordo com o levantamento feito na parte teórica.

As condições físicas, de infra-estrutura e das instituições de marketing dos países, por sua vez, foram percebidas como tendendo a um meio-termo. As diferenças e semelhanças identificadas nas respostas, em termos gerais, também estão em concordância com as informações levantadas no item 2.4 da fundamentação teórica.

Observou-se uma maior diversidade das respostas sobre as condições da indústria, o que era esperado, devido às características da amostra, com empresas de diversos ramos de atividade e, portanto, que enfrentam ambientes competitivos diferenciados.

Um último aspecto considerado refere-se ao Efeito País de Origem, que parece afetar os produtos brasileiros, mas não se pôde verificar se de forma positiva ou negativa, devido à forma como a afirmação 6.2.5 do questionário foi formulada. De qualquer forma, segundo o que se pôde apreender na fundamentação teórica, essa percepção influencia diretamente a estratégia a ser adotada pela empresa, seja omitindo, seja destacando a sua origem.

- **Grau de padronização da estratégia de marketing**

Em relação ao grau de padronização da estratégia de marketing, verificou-se que as empresas tendem a adotar um meio-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing. Essa posição intermediária, no entanto, apresenta um certo grau de dispersão dos elementos que formam o seu conjunto.

Assim, as ações relacionadas ao produto tendem a ser padronizadas pelas empresas. Destaca-se aqui a padronização da marca que, em conjunto com o posicionamento do produto, permitem formar e fortalecer a imagem da empresa e de seus produtos no mercado internacional. Essa forma de atuação dá indícios de uma orientação regiocêntrica, pois percebe-se que a padronização é adotada buscando-se as sinergias proporcionadas pela operação no mercado argentino.

Deve-se levar em consideração também a influência da categoria de produto no grau de padronização. Verificou-se que boa parte das empresas é fabricante de bens industriais que, segundo os textos analisados no referencial teórico, tendem a ser mais padronizados que os bens de consumo, pois são menos influenciados por fatores culturais.

Já as ações de promoção situam-se no meio-termo, com uma tendência à adaptação. Fazendo-se vínculos com a fundamentação teórica, puderam ser identificadas algumas

barreiras à adoção da padronização dessas ações, como as diferenças culturais e das estruturas das agências de propaganda e das mídias locais, que foram consideradas mais ou menos semelhantes na comparação entre Argentina e Brasil.

O elemento preço, por sua vez, tende a ser adaptado, provavelmente devido a fatores ligados às diferenças de custo da mão-de-obra e de tributos dos dois países, identificadas na análise comparativa dos mercados argentino e brasileiro. Essas respostas indicam uma tendência à orientação policêntrica, onde busca-se a adaptação do preço às condições locais. Saliente-se, no entanto, que o seu posicionamento tende a ser padronizado pelas empresas, estando portanto de acordo com o posicionamento do produto e da marca, que também tendem a ser padronizados, tendendo assim a um outro tipo de orientação, mais voltado para o regiocêntrico.

As ações ligadas à estratégia de distribuição situam-se no meio-termo, o que vai de encontro com as percepções dos respondentes, de que as estruturas de distribuição dos dois países são mais ou menos semelhantes. Pode-se inferir que existe coerência entre as respostas dos questionários e as informações contidas na fundamentação teórica, principalmente na parte referente à comparação das estruturas de varejo argentina e brasileira, pois lá foram identificadas algumas semelhanças.

- **Grau de centralização organizacional**

Em relação ao grau de centralização organizacional das empresas nas suas operações na Argentina, os resultados da pesquisa mostram que as empresas tendem a apresentar uma posição entre o meio-termo e a centralização parcial das decisões na matriz. De acordo com a fundamentação teórica, essas características indicam uma certa orientação etnocêntrica do seu corpo executivo, que é geralmente encontrada nos estágios iniciais de operação internacional da empresa, e favorece a padronização da estratégia de marketing. Essa relação entre orientação estratégica e grau de padronização, entretanto, não foi encontrada nas empresas pesquisadas, como será detalhado adiante.

- **Grau de satisfação com desempenho no mercado argentino**

As percepções sobre o desempenho das empresas nas suas operações na Argentina mostram que as empresas não estão nem satisfeitas, nem insatisfeitas com o seu desempenho nesse mercado. Diversos podem ser os motivos que levaram a essa percepção, mas uma das alternativas seria a sua posição de mercado, que na maioria dos casos não é tão relevante quanto no mercado brasileiro, o que pode influenciar no grau de satisfação com os resultados gerados.

Outro motivo possível para essa percepção de desempenho intermediário seria a própria forma de atuação nesse mercado, especialmente em relação às ações de marketing adotadas. Como foi exposto na fundamentação teórica, as empresas devem adotar um grau de padronização da estratégia de marketing que leve a uma relação entre custos e receitas que otimize o resultado final. No caso das empresas pesquisadas, o grau de padronização adotado pode não estar próximo do ponto ótimo.

Mais uma vez, porém, deve-se levar em consideração outros fatores podem ter influenciado nessas percepções, mas não puderam ser captados pela pesquisa. Por exemplo, a recessão por que tem passado a economia argentina nos últimos anos pode estar refletindo-se negativamente sobre os resultados das empresas que lá atuam.

A tabela a seguir mostra o resumo das conclusões da pesquisa em relação às percepções das empresas sobre os graus de semelhança dos mercados argentino e brasileiro, de padronização da estratégia de marketing, de centralização organizacional e de satisfação com o seu desempenho no mercado argentino:

Tabela 49 . Resumo das conclusões sobre as percepções dos graus de semelhança dos mercados, de padronização da estratégia de marketing, de centralização organizacional e de satisfação com o desempenho na Argentina.

Aspectos pesquisados	Resultados da pesquisa
Percepção sobre o grau de semelhança dos mercados argentino e brasileiro	
. Características da população	Empresas tendem a perceber as populações com semelhanças e diferenças em iguais proporções.
. Características físicas e da infra-estrutura do país	As características físicas e da infra-estrutura dos países são vistas como tendo semelhanças e diferenças em iguais proporções.
. Características da indústria	As características da indústria dos dois países são percebidas como tendo semelhanças e diferenças em iguais proporções.
. Instituições de marketing	Percebem-se semelhanças e diferenças em iguais proporções nas instituições de marketing argentinas e brasileiras.
. Aspectos legais	As legislações dos dois países apresentam semelhanças e diferenças em iguais proporções, segundo a percepção das empresas.
. Percepção média	A percepção geral das empresas indica que os mercados argentino e brasileiro apresentam semelhanças e diferenças em iguais proporções.
Grau de padronização da estratégia de marketing adotada nos mercados argentino e brasileiro.	
. Estratégia de Produto	As empresas tendem a adotar um meio-termo entre a padronização e a adaptação de suas estratégias de produto.
. Estratégia de Promoção	Verifica-se uma tendência à adaptação das estratégias de promoção.
. Estratégia de Preço	As estratégias de preço também apresentam uma tendência à adaptação por parte das empresas.
. Estratégia de Distribuição	Em relação à distribuição, observa-se a tendência ao meio-termo entre a padronização e a adaptação dessa estratégia.
. Percepção média	Em termos gerais, percebe-se que as empresas tendem a adotar o meio-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing.
Grau de centralização organizacional	As empresas apresentam uma tendência à centralização organizacional nas relações entre a matriz brasileira e a filial argentina.
Grau de satisfação com desempenho na Argentina.	Observou-se que as empresas não estão nem satisfeitas, nem insatisfeitas com o resultado de suas operações na Argentina.

- **Vínculos entre a fundamentação teórica e os resultados da pesquisa**

Na parte final do capítulo de resultados buscou-se encontrar a confirmação das afirmações expostas no item 2.3 da fundamentação teórica, através do cruzamento das respostas da pesquisa. Na maioria dos casos, no entanto, não se pôde encontrar evidências empíricas que confirmassem as relações expostas nessas afirmações.

Os textos analisados na fundamentação teórica dizem que, quanto mais semelhantes forem considerados os ambientes dos países onde a empresa atua, maior será a tendência à padronização da sua estratégia de marketing. Essa relação foi testada na pesquisa cruzando-se as respostas sobre as percepções de semelhança entre os mercados argentino e brasileiro e sobre o grau de padronização da estratégia de marketing. Esperava-se encontrar uma correlação positiva entre essas duas variáveis, ou seja, quanto maior fosse a percepção de semelhança entre os dois mercados, maior deveria ser o grau de padronização adotado. Os resultados, no entanto, não mostraram evidências da existência dessa correlação e, dessa forma, não se pôde confirmar a teoria. Isto, de certa forma, vai de encontro com a pesquisa realizada por FONTENELLE e DOURADO (1997, p.40), citada no item 2.2.5.2 do referencial teórico, onde verificou-se que, apesar das empresas perceberem que os mercados dos países são diferentes, costumam adotar estratégias de propaganda padronizadas.

Em relação aos aspectos organizacionais, os textos teóricos mostram a existência de relações entre a orientação estratégica da empresa, o grau de centralização das decisões e o grau de padronização de sua estratégia de marketing. Empresas com estruturas centralizadas teriam um perfil etnocêntrico e tenderiam a padronizar suas estratégias, enquanto que aquelas com estruturas mais descentralizadas apresentariam um perfil policêntrico e procurariam adaptar suas estratégias às condições de cada país. Os resultados da pesquisa mostraram uma pequena correlação positiva entre as respostas sobre grau de centralização organizacional e sobre grau de padronização da estratégia, o que confirmaria as relações da teoria. Os testes estatísticos, no entanto, indicaram que essa correlação não é significativa, não permitindo, portanto, a sua comprovação.

Outra relação extraída da teoria mostra que quanto maior for a participação das vendas externas no total da empresa, menor será o grau de padronização de sua estratégia, reflexo da

preocupação em manter e melhorar sua posição competitiva, o que a leva a adaptar a estratégia às condições locais. Essa relação entre evolução da participação das vendas externas e grau de padronização foi testada utilizando-se as respostas sobre participação das vendas argentinas no faturamento total da empresa e sobre o grau de padronização da estratégia de marketing. Esperava-se que os resultados mostrassem uma correlação negativa entre essas variáveis, ou seja, quanto maior a participação das vendas para este mercado, menor deveria ser o grau de padronização. Os resultados obtidos, porém, não deram indícios da existência dessa correlação, desconfirmado assim o referencial teórico.

De acordo com o referencial teórico, empresas com operações mais simplificadas, como as executadas através de exportações, tendem a padronizar sua estratégia, devido ao menor comprometimento de recursos com o mercado local. Por outro lado, as empresas que investiram na construção de estruturas locais ou em aquisições de empresas locais tendem a praticar a adaptação, pois esses mercados teriam uma maior importância para elas. Buscou-se evidências da existência dessa relação comparando-se o grau de padronização adotado pelas empresas operando através de exportações com o daquelas que atuam de forma mais estruturada, através de subsidiárias e de aquisições locais. Os resultados não mostraram evidências de diferenças no grau de padronização da estratégia adotado por esses dois grupos de empresas e, mais uma vez, não se pôde confirmar o referencial teórico.

Em relação à posição de mercado, os textos mostram que, quanto mais parecida ela for nos países onde a empresa atua, maior será o grau de padronização de sua estratégia de marketing. Assim, fatores como a manutenção de posições de mercado semelhantes e a presença dos mesmos concorrentes nos diversos países induzem a empresa a adotar a mesma forma de atuação nesses mercados, ou seja, a padronizar sua estratégia. Testou-se a existência dessa relação através de dois cruzamentos de variáveis. No primeiro cruzamento, as empresas foram reunidas em dois grupos, um com posição no mercado argentino inferior ou superior à do mercado brasileiro e outro com posição igual. Verificaram-se então as respostas sobre o grau de padronização da estratégia desses dois grupos e, para comprovar a teoria, esperava-se que esse grau de padronização fosse menor para empresas com posição no mercado argentino inferior à do mercado brasileiro, em relação ao outro grupo. Os resultados, no entanto, mostraram que os graus de padronização da estratégia de marketing de ambos os grupos são iguais, desconfirmado assim o referencial teórico.

No outro cruzamento de variáveis, utilizaram-se as respostas sobre a percepção das semelhanças nas características da indústria nos dois países e sobre o grau de padronização da estratégia de marketing. De acordo com a teoria, quanto maior for a percepção de similaridade entre as características da indústria dos países, maior deverá ser o grau de padronização da estratégia. Mais uma vez, no entanto, não se identificou nenhuma correlação positiva entre essas duas variáveis. O referencial teórico, portanto, não pôde ser confirmado.

Outra afirmação extraída do referencial teórico diz que as empresas produtoras de bens industriais tendem a padronizar mais suas estratégias de marketing do as produtoras de bens de consumo. Essa diferença ocorre porque os bens industriais são menos influenciados por fatores ambientais do que os bens de consumo, pois o processo de compra baseia-se em critérios mais racionais, que não variam de país para país. A partir dos dados da pesquisa, procurou-se separar as empresas nesses dois grupos e foram verificadas as suas respostas sobre o grau de padronização da estratégia. As médias das respostas dos dois grupos apontaram para um meio-termo entre a padronização e a adaptação, levando à refutação da teoria.

Apenas em dois casos pôde-se encontrar evidências confirmando as relações expostas nas afirmações extraídas do referencial teórico. No primeiro caso, verificou-se a afirmação de que não há diferença entre o desempenho das empresas que adotam a padronização da estratégia de marketing e o daquelas que adotam a adaptação. De acordo com os textos teóricos, isto ocorre porque tanto o desempenho quanto o grau de padronização são condicionados por diversos fatores ambientais, organizacionais e de mercado, fazendo com que, para algumas empresas, a adaptação seja a estratégia que traz melhores resultados, enquanto que para outras, a padronização seja a melhor escolha. A confirmação dessa afirmação foi testada separando-se as empresas em dois grupos: o das que tendem a padronizar e o das que tendem a adaptar a estratégia. Comparou-se as respostas sobre o grau de satisfação com o desempenho no mercado argentino desses dois grupos e os resultados mostraram que não há diferença nas médias das suas respostas, confirmando-se assim a afirmação de que não há diferença entre os desempenhos das empresas que tendem à padronização, em relação àquelas que tendem à adaptação.

A outra afirmação que obteve a confirmação através da pesquisa diz que as empresas tendem a adotar a estratégia da padronização da marca e adaptação da propaganda. Isto decorre do esforço das empresas, através do uso de uma marca única, para formarem uma imagem

uniforme nos diversos países em que atuam, ao mesmo tempo em que adaptam a propaganda às condições culturais e das infra-estruturas de marketing locais. O teste dessa afirmação foi feito comparando-se as respostas das empresas sobre o grau de padronização adotado para a marca e para a propaganda. O resultado mostrou que as empresas tendem a padronizar a marca e a adaptar a propaganda, confirmando assim a teoria.

A tabela a seguir mostra um resumo das conclusões sobre os vínculos entre a fundamentação teórica e os resultados da pesquisa:

Tabela 50 . Resumo das conclusões sobre os vínculos entre a fundamentação teórica e os resultados da pesquisa

Relações testadas	Resultados obtidos do cruzamento das respostas da pesquisa	Confirmação da fundamentação teórica
Aspectos ambientais		
Relação entre o grau de semelhança dos ambientes e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se verificou a tendência de que, quanto maior for a percepção de semelhança dos mercados argentino e brasileiro, maior será o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se confirmou o exposto na fundamentação teórica
Aspectos organizacionais e evolução das operações internacionais		
Relação entre o grau de centralização organizacional e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se observou a tendência das empresas com maior grau de centralização organizacional adotarem um maior grau de padronização de suas estratégias de marketing.	Não se confirmou o exposto na fundamentação teórica
Relação entre participação das vendas externas no faturamento da empresa e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se verificou a tendência de que, quanto maior for a participação das vendas externas no faturamento total da empresa, maior será o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se confirmou o exposto na fundamentação teórica
Relação entre orientação estratégica da empresa e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Tanto as empresas com orientação etnocêntrica como aquelas com orientação policêntrica tendem a adotar o meio-termo entre a padronização e a adaptação.	Não se confirmou o exposto na fundamentação teórica
Posição de mercado		
Relação entre o grau de similaridade da posição competitiva da empresa e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se observou a tendência de que, quanto maior for a percepção de semelhança da posição competitiva nos mercados argentino e brasileiro, maior será o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se confirmou o exposto na fundamentação teórica
Desempenho		
Relação entre o grau de satisfação com desempenho da empresa na Argentina e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Não se verificou a existência de uma relação, seja ela positiva ou negativa, entre o grau de satisfação da empresa com o seu desempenho na Argentina e o grau de padronização da sua estratégia de marketing.	Confirmou-se o exposto na fundamentação teórica.
Elementos do composto de marketing		
Relação entre a categoria de produto comercializado pela empresa na Argentina e o grau de padronização da estratégia de marketing.	Tanto as empresas produtoras de bens industriais como as produtoras de bens de consumo adotam o meio-termo entre a padronização e a adaptação da estratégia de marketing.	Não se confirmou o exposto na fundamentação teórica
Relação entre o grau de padronização da marca e da propaganda.	Verificou-se que as empresas tendem a adotar a padronização da marca e a adaptação da propaganda.	Confirmou-se o exposto na fundamentação teórica.

5.2 Limitações da pesquisa

Diversas foram as limitações desta pesquisa, sendo que a principal delas refere-se ao pequeno tamanho da amostra. Face à limitação de recursos e de tempo, não foi possível obter uma amostra de tamanho maior. Além disso, ela foi obtida através do método intencional, restringindo assim o uso dos testes estatísticos das variáveis analisadas, bem como não permitindo a generalização dos resultados para a população das empresas brasileiras que atuam na Argentina.

Um dos objetivos originais do estudo era o de obter amostras de empresas argentinas e brasileiras, o que possibilitaria uma análise comparativa das suas percepções, identificando e analisando as semelhanças e diferenças existentes. Na pesquisa de campo, no entanto, não foi possível obter respostas das empresas argentinas, pois nenhuma das contatadas concordou em participar da pesquisa. Com isso, a pesquisa de campo teve que se restringir à análise das empresas brasileiras.

Outra limitação refere-se à heterogeneidade das empresas pesquisadas, que atuam em diferentes ramos do setor industrial. Com isso, diversos outros aspectos, ligados às características específicas de cada ramo, podem ter influenciado nas respostas, distorcendo assim as análises dos fatores que são objeto deste estudo. Um indício de que isto pode ter ocorrido é o fato de que quase todas as afirmações extraídas da fundamentação teórica foram rejeitadas quando contrapostas aos resultados da pesquisa. É claro que outros motivos como, por exemplo, o tamanho da amostra, também podem ter influenciado nessas rejeições.

Como o estudo se concentrou no mercado argentino, os seus resultados podem não ser generalizados para outros mercados, devido às suas características específicas e ao estágio de evolução em que a empresa se encontra nesse país.

Diversas outras limitações metodológicas também foram levantadas e serão expostas a seguir.

Na elaboração do questionário, buscou-se torná-lo o mais didático possível, inclusive com a realização de alguns pré-testes. Porém, como ele é do tipo auto-preenchido, podem ter ocorrido problemas de interpretação e de preenchimento das respostas.

Pelo perfil dos cargos, na maioria dos casos acredita-se que os respondentes seriam as pessoas mais adequadas para preencherem o questionário. Porém, face à diversidade de assuntos tratados, não se pode descartar a possibilidade de terem ocorrido problemas relacionados à falta de conhecimento de todos os tópicos, que pode ter distorcido as respostas. De qualquer forma, em todas as questões colocava-se uma alternativa “não sei / não se aplica”, para evitar respostas forçadas.

A própria construção das escalas de mensuração das respostas pode gerar distorções, pois elas podem não captar a real percepção do respondente sobre o tema tratado.

A definição do intervalo de 2,50 a 3,50 das médias, para a identificação dos grupos que tendem ao meio-termo ou a um dos dois extremos entre a padronização e a adaptação, também foi feita a partir do critério subjetivo deste pesquisador. Seria interessante realizar alguns testes para se verificar se esse intervalo reflete empiricamente os limites entre o meio-termo e as tendências mais extremas no contínuo entre a padronização e a adaptação.

Considerou-se todas as afirmações e itens como tendo pesos iguais no cálculo da média geral. Na realidade esta igualdade pode ser questionável pois, dependendo das características do setor e da empresa, alguns fatores têm peso maior que outros.

Por fim, o próprio formato da pesquisa, que utilizou-se do questionário com questões fechadas para auto-preenchimento, não permitiu que se obtivesse mais informações dos respondentes. Outros instrumentos de coleta de dados como, por exemplo, entrevistas pessoais, permitiriam extrair informações sobre os motivos que levaram as empresas a adotarem o grau de padronização exposto nas respostas, bem como descobrir quais os fatores ambientais e organizacionais que mais influenciam na forma de atuação dessas empresas, e de que forma cada um desses fatores influencia cada um dos elementos do composto de marketing no mercado internacional.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Os resultados obtidos e as próprias limitações desta pesquisa servem como fonte para novos estudos nesta área do marketing internacional.

Poderiam ser elaborados estudos envolvendo a análise da estratégia de marketing adotada pelas empresas nacionais em múltiplos mercados. Isto permitiria, por exemplo, a

comparação das estratégias adotadas em cada mercado e a análise das possíveis relações entre similaridades ambientais, grau de envolvimento nesses mercados e orientação estratégica da empresa.

Sugerem-se também estudos com empresas de diversos países, e não somente as brasileiras, permitindo assim comparações entre as percepções das semelhanças e diferenças entre os mercados e sobre as estratégias de marketing adotadas.

Estudos junto a empresas de setores específicos podem ser realizados, permitindo assim uma maior homogeneidade da amostra e também um maior aprofundamento em aspectos específicos desses setores, que atuam em conjunto com outros fatores ambientais na definição da forma de atuação das empresas.

Existe a possibilidade da realização de estudos mais específicos, concentrando-se em um elemento específico do composto de marketing, ou então aprofundando-se em um dos aspectos ambientais citados neste trabalho, como o cultural, o econômico ou da infra-estrutura de marketing, e sua influência sobre o grau de padronização da estratégia de marketing.

Existe também espaço para estudos em outras áreas do campo da administração, que também estão diretamente ligados à internacionalização das operações das empresas. Por exemplo, diversos aspectos relacionados às áreas de produção, de pesquisa e desenvolvimento, financeira e de recursos humanos foram mencionados nos estudos analisados, e podem servir de fonte para pesquisas sobre as operações internacionais das empresas, sob estes enfoques.

Abstract: This dissertation deals with business strategies in the international market, from the point of view of the degree of standardization of Marketing Strategy. Initially, it was conducted a bibliographic research concerning the following subjects: Globalization, International Marketing and degree of standardization of the Marketing Strategy in international markets. Secondary data about the Brazilian and Argentine markets were obtained, and their similarities and differences were analysed. A field research comprising Brazilian industrial companies now working in Argentina was prepared, focusing on the degree of standardization of their Marketing Strategies both in Brazil and Argentine. There were analysed the influences of environment, organization and performance on the degree of standardization. The research results indicate that the companies understand the two markets as having similarities and differences in equal proportions. It was also verified that they are prone to adopt a half-measure between the standardization and the adaptation of their Marketing Strategies, and operate with centralized organizational structures, giving little autonomy to their Argentine subsidiaries. Regarding performance, they are neither satisfied nor dissatisfied with the results obtained in the Argentine market. The research results indicate also the existence of no relation between the degree of standardization of the Marketing Strategy and the most of the factors considered as determining ones in its definition, such as the organizational and environmental aspects, the operating structure, the market position and the product category, thus not confirming the exposed in the theoretical fundamentation. On the other side, the theory was confirmed when it was verified that there is no relationship between the degree of standardization and the degree of satisfaction with the performance of the companies in Argentine. Finally, the theory was also confirmed when it was verified that the companies are prone to standardize their brand strategies and to adapt their propagandas.

CAP. 6. ANEXOS

6.1 Cópias da carta de apresentação e do questionário enviados às empresas

São Paulo, ____ de _____ de 2000.

A

[EMPRESA].

A/C: Executivo Responsável pela Área de Operações Internacionais

Nos últimos anos, tem-se verificado mudanças profundas no ambiente econômico brasileiro. A crescente abertura do mercado interno e a chegada de novos concorrentes estrangeiros levaram a um acirramento da competição em diversos setores da economia, com impacto direto sobre as empresas nacionais. Por outro lado, tem-se observado também uma mudança de postura por parte de diversas dessas empresas, com a busca de maior competitividade e da ampliação de seus mercados, em especial nos países do Mercosul. O mesmo ocorre com as empresas dos nossos países vizinhos, em especial a Argentina.

Apesar de serem freqüentemente noticiados na imprensa, os casos das empresas nacionais atuando no exterior foram até hoje objeto de poucos estudos acadêmicos, principalmente quando comparados ao volume de trabalhos realizados nos países desenvolvidos sobre as empresas multinacionais. Nosso objetivo é, de certa forma, tentar preencher algumas dessas lacunas, através da elaboração de um estudo sobre as estratégias de marketing adotadas pelas empresas brasileiras e argentinas que estejam atuando em ambos os países. Acreditamos que os resultados deste estudo poderão ser de grande utilidade para empresas que estejam expandindo suas operações internacionais.

O sucesso deste estudo depende fundamentalmente da obtenção de informações sobre uma amostra significativa de empresas de diversos ramos de atividade que se enquadrem em certos pré-requisitos. Verificamos através de algumas fontes de informação (jornais, revistas, internet, associações de classe e Câmara do Comércio Brasil-Argentina), que sua empresa possui operações na Argentina e no Brasil, e é por este motivo que estamos enviando-lhe este documento: para solicitar-lhe informações relacionadas à evolução das suas operações internacionais, à percepção que os seus executivos possuem sobre as diferenças e semelhanças entre os mercados brasileiro e argentino, à sua forma de atuação nesses dois mercados em relação às estratégias de produto, promoção, preço e distribuição, e a alguns aspectos organizacionais e de desempenho.

Tais informações poderão ser fornecidas através do preenchimento do questionário que estamos enviando anexo a esta carta. O respondente deverá preferencialmente ser o executivo responsável pelas Operações Internacionais da empresa ou, mais especificamente, o responsável pelas operações na Argentina.

Salientamos que este é um trabalho com objetivos estritamente acadêmicos e os nomes da empresa e de seus funcionários serão mantidos em absoluto sigilo. Comprometemo-nos, após a finalização deste estudo, a enviar-lhe um documento contendo os principais pontos e conclusões obtidos. Para tanto, basta preencher os dados solicitados no final do questionário.

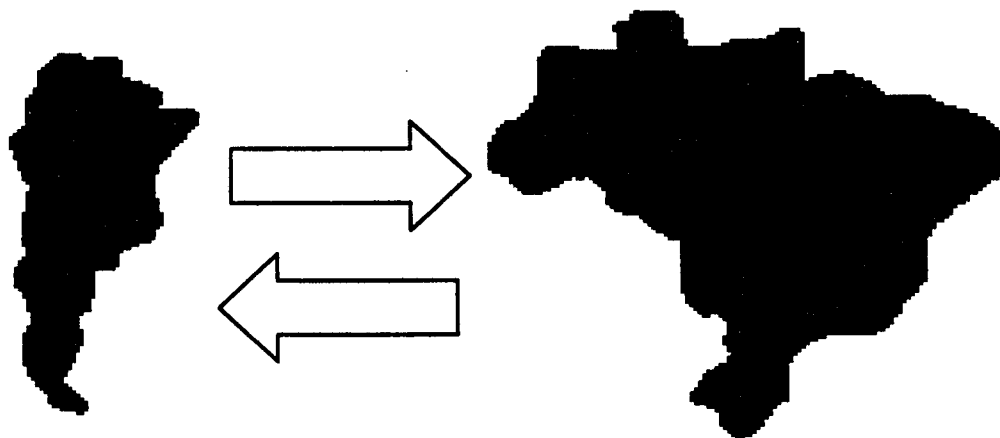
Desde já agradecemos à sua atenção e permanecemos no aguardo de seu contato.

Atenciosamente,

Carlos Massashi Takimoto

ESTUDO SOBRE A ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL DAS EMPRESAS ARGENTINAS E BRASILEIRAS

QUESTIONÁRIO



Este questionário está dividido em 4 partes, as quais apresentam os seguintes conteúdos:

- Parte A: evolução das operações internacionais da empresa, principal produto e posição de mercado.
- Parte B: percepção da empresa em relação às diferenças e semelhanças entre os mercados argentino e brasileiro.
- Parte C: diferenças e semelhanças entre as estratégias de marketing adotadas nos mercados argentino e brasileiro.
- Parte D: aspectos organizacionais da empresa nas suas operações internacionais.
- Parte E: desempenho da empresa nas suas operações internacionais.
- Parte F: dados gerais da empresa.

Caso tenha dificuldades e/ou dúvidas no preenchimento das questões, favor entrar em contato pelos seguinte meios:

- Telefone: (0__11) 6097-3744 – Carlos Massashi Takimoto
- E.mail: cmtakimoto@gmail.br

Após o preenchimento deste questionário, solicitamos que ele nos seja devolvido, ou pela internet (endereço eletrônico: cmtakimoto@gmail.br) ou pelo correio. Abaixo informamos o endereço de devolução:

A/C: Prof. Dr. Homero M. Psillakis
Sr. Carlos Massashi Takimoto

Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP
Fundação Getúlio Vargas – FGV
Departamento de Mercadologia
Av. Nove de julho, 2029
São Paulo SP
Brasil
CEP: 01313-092

QUESTIONÁRIO

PARTE A: Nesta parte inicial, gostaríamos de obter informações sobre a evolução das operações internacionais da empresa, sua posição nos mercados brasileiro e argentino, bem como algumas informações sobre seu principal produto, e que irão auxiliar na resposta a algumas questões das partes seguintes.

1. Qual foi o principal motivo que levou a empresa a comercializar seus produtos no mercado argentino ? (faça um círculo sobre a letra da resposta escolhida):
 - A. AUMENTO DA CONCORRÊNCIA NO MERCADO BRASILEIRO.
 - B. POTENCIAL DO MERCADO ARGENTINO PARA OS PRODUTOS DA EMPRESA.
 - C. BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO BRASILEIRO.
 - D. UTILIZAÇÃO DA ARGENTINA COMO PASSO INICIAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.
 - E. ACOMPANHAMENTO A GRANDES CLIENTES QUE ESTÃO NO MERCADO ARGENTINO.
 - F. BUSCA DE ECONOMIAS DE ESCALA
 - G. OUTROS (ESPECIFICAR)_____.

2. De que forma a empresa atua hoje no mercado argentino? de (faça um círculo sobre a letra da resposta escolhida):
 - A. OPERAÇÕES DE EXPORTAÇÃO.
 - B. LICENCIAMENTO DE EMPRESA LOCAL PARA FABRICAÇÃO E/OU COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS.
 - C. ASSOCIAÇÃO COM EMPRESA LOCAL PARA FABRICAÇÃO E/OU COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS.
 - D. AQUISIÇÃO DE EMPRESA LOCAL.
 - E. INVESTIMENTO DIRETO EM SUBSIDIÁRIA, COM FÁBRICA E ESTRUTURA ADMINISTRATIVA PRÓPRIAS.
 - F. OUTROS (ESPECIFICAR)_____.

3. Qual o principal produto comercializado simultaneamente nos mercados brasileiro e argentino? (entenda-se por principal aquele que apresente maior faturamento)

Resposta:

4. Com relação à posição de mercado que a empresa ocupa no Brasil, pode-se dizer que: (responder para o seu principal produto, citado na questão 3)
 - A. A EMPRESA É LÍDER DE MERCADO
 - B. A EMPRESA ESTÁ ENTRE AS 3 PRIMEIRAS COLOCADAS
 - C. A EMPRESA ESTÁ ENTRE OS 10 PRIMEIRAS COLOCADAS
 - D. A EMPRESA ESTÁ FORA DAS 10 PRIMEIRAS COLOCAÇÕES

5. Em relação à posição da empresa na Argentina, pode-se dizer que: (responder para o produto citado na questão 3) / (faça um círculo sobre a letra da resposta escolhida)
 - A. ELA É SUPERIOR À QUE A EMPRESA APRESENTA NO MERCADO BRASILEIRO.
 - B. ELA É IGUAL À QUE A EMPRESA APRESENTA NO MERCADO BRASILEIRO.
 - C. ELA É INFERIOR À QUE A EMPRESA APRESENTA NO MERCADO BRASILEIRO.

PARTE B: Um dos objetivos deste estudo é verificar a percepção que as empresas têm sobre as diferenças e semelhanças entre os mercados argentino e brasileiro. Para tanto, foram elaboradas diversas afirmações (posicionadas do lado esquerdo dos quadros a seguir) envolvendo aspectos demográficos, econômicos, legais, concorrenciais e de infra-estrutura de marketing.

São dadas seis alternativas de resposta, que estão informadas abaixo, e que indicam desde a discordância total até a concordância total com cada afirmação. Faça um círculo sobre aquela que melhor reflita a posição de sua empresa.

GRADUAÇÃO

1 = DISCORDO TOTALMENTE

2 = DISCORDO

3 = NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

4 = CONCORDO

5 = CONCORDO TOTALMENTE

0 = NÃO SEI / NÃO SE APLICA

AFIRMAÇÕES SOBRE AS SEMELHANÇAS ENTRE OS MERCADOS ARGENTINO E BRASILEIRO	GRAU DE CONCORDÂNCIA COM A AFIRMAÇÃO (faça um círculo sobre alternativa escolhida)					
6. Características da população						
6.1. Renda da população						
6.1.1. O nível de renda médio dos consumidores argentinos é igual ao dos brasileiros.	1	2	3	4	5	0
6.1.2. O grau de concentração da renda (distância entre os mais ricos e os mais pobres) é igual na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
6.2. Características demográficas e culturais da população						
6.2.1. O grau de escolaridade médio dos argentinos é igual ao dos brasileiros.	1	2	3	4	5	0
6.2.2. A composição étnica da população (participação de brancos, negros, índios e mestiços na população total do país) é igual na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
6.2.3. A distribuição da população entre jovens, adultos e idosos é igual na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
6.2.4. De modo geral, os cidadãos médios argentino e brasileiro possuem estilos de vida semelhantes (entenda-se estilo de vida como aqueles aspectos relativos aos valores e atitudes das pessoas, seus interesses e suas opiniões em relação ao mundo que as cerca).	1	2	3	4	5	0
6.2.5. Para o consumidor argentino, o produto brasileiro é igual aos similares produzidos por empresas do seu país em termos de qualidade, durabilidade, confiabilidade, etc.	1	2	3	4	5	0
6.3. Hábitos de compra (responder tomando por base o produto citado na questão 3)						
6.3.1. O comprador argentino faz suas compras com mesma frequência que o comprador brasileiro (diária, semanal, mensal, etc).	1	2	3	4	5	0
6.3.2. O comprador argentino adquire a mesma quantidade do produto que o comprador brasileiro (em pacotes, a granel, etc, no caso de bens de consumo; em toneladas, em lotes, sob encomenda, no caso de produtos primários e bens industriais).	1	2	3	4	5	0
6.3.3. O comprador argentino faz suas aquisições em locais similares aos utilizados pelo comprador brasileiro. (por exemplo, lojas de conveniência, supermercados, mercearias, vendedores pessoais, telemarketing, internet, etc)	1	2	3	4	5	0

AFIRMAÇÕES SOBRE AS SEMELHANÇAS ENTRE OS MERCADOS ARGENTINO E BRASILEIRO	GRAU DE CONCORDÂNCIA COM A AFIRMAÇÃO (faça um círculo sobre alternativa escolhida)					
7. Características físicas e da infra-estrutura do país						
7.1. O grau de concentração geográfica dos principais mercados consumidores é semelhante na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
7.2. A disponibilidade, o grau de cobertura territorial e o custo dos meios de transporte e de comunicações, como estradas, ferrovias, portos, aeroportos, telecomunicações e correios, são semelhantes na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
7.3. A infra-estrutura urbana, que envolve o acesso às redes de água, eletricidade, esgoto, segurança pública, etc, é semelhante nas principais cidades da Argentina e do Brasil.	1	2	3	4	5	0
7.4. As condições do ambiente físico (ex.: condições climáticas) na Argentina e no Brasil são iguais, permitindo assim que o produto comercializado em ambos países não tenha que sofrer alterações nas suas características físicas.	1	2	3	4	5	0
8. Características da indústria (responder tomando por base os produto citado na questão 3)						
8.1. O grau de concorrência que a empresa enfrenta no mercado argentino é semelhante ao que ela encontra no mercado brasileiro.	1	2	3	4	5	0
8.2. Os principais concorrentes presentes no mercado brasileiro também estão presentes no mercado argentino.	1	2	3	4	5	0
8.3. O consumo per capita no mercado argentino é igual ao que se verifica no mercado brasileiro.	1	2	3	4	5	0
9. Instituições de marketing						
9.1. A quantidade, o tamanho e o nível de cobertura territorial dos canais de distribuição, como atacadistas, varejistas, distribuidores, agentes, equipe de vendas, etc, existentes na Argentina são iguais aos que se encontram no Brasil.	1	2	3	4	5	0
9.2. A quantidade, a estrutura e a qualidade das agências de propaganda existentes na Argentina são iguais às que se encontram no Brasil.	1	2	3	4	5	0
9.3. A quantidade, o grau de cobertura territorial e o custo das mídias (TV, jornais, revistas, rádio, outdoors, etc) existentes na Argentina são iguais aos que se encontram no Brasil.	1	2	3	4	5	0
10. Aspectos legais						
10.1. A estrutura tributária (nº de impostos, quanto eles representam do preço final do produto, burocracia de recolhimento, etc) existente na Argentina é igual à do Brasil.	1	2	3	4	5	0
10.2. A legislação argentina em relação às marcas e patentes apresenta exigências semelhantes às da legislação brasileira.	1	2	3	4	5	0
10.3. A legislação argentina em relação à fixação de padrões para os produtos apresenta exigências semelhantes às da legislação brasileira.	1	2	3	4	5	0
10.4. A legislação argentina oferece incentivos à produção local semelhantes aos oferecidos pela legislação brasileira.	1	2	3	4	5	0

11. Quais são, dentre as afirmações citadas nesta parte B, as que refletem os aspectos que mais influenciam na definição da estratégia de marketing da empresa? (colocar os números das 3 principais afirmações, ordenadas por grau de importância).

1ª MAIS IMPORTANTE

2ª MAIS IMPORTANTE

3ª MAIS IMPORTANTE

PARTE C: Uma outra parte deste estudo envolve a comparação das estratégias de marketing adotadas pela empresa nos mercados argentino e brasileiro. Para se fazer essa comparação, foram elaboradas descrições das diversas ações adotadas para cada um dos quatro componentes da estratégia (produto, promoção, preço e distribuição).

São dadas seis alternativas de resposta, as quais estão informadas abaixo, e que indicam a frequência com que a empresa adota cada uma dessas ações. Faça um círculo sobre a alternativa que melhor reflita a sua forma de atuação.

GRADUAÇÃO

1 = A EMPRESA NUNCA ADOTA ESSA AÇÃO

2 = A EMPRESA RARAMENTE ADOTA ESSA AÇÃO

3 = A EMPRESA ÀS VEZES ADOTA ESSA AÇÃO

4 = A EMPRESA GERALMENTE ADOTA ESSA AÇÃO

5 = A EMPRESA SEMPRE ADOTA ESSA AÇÃO

0 = NÃO SEI / NÃO SE APLICA

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	FREQUÊNCIA COM QUE AÇÃO É ADOTADA PELA EMPRESA (faça um círculo sobre alternativa escolhida)					
12. Estratégia de Produto (analisar com base no produto citado na questão 3)						
12.1. As características físicas do produto comercializado na Argentina, como estilo, cores, sabor, durabilidade e qualidade, são iguais às do produto comercializado no Brasil.	1	2	3	4	5	0
12.2. As características da embalagem (por exemplo, material, etiqueta, cores, tamanho, instruções, etc) do produto comercializado na Argentina, são iguais às do produto comercializado no Brasil.	1	2	3	4	5	0
12.3. A marca do produto comercializado no Brasil é a mesma do produto comercializado na Argentina.	1	2	3	4	5	0
12.4. O posicionamento do produto em relação à concorrência e no segmento de mercado que pretende atingir é o mesmo na Argentina e no Brasil (por exemplo, produto de baixo custo, de alta qualidade, de grande durabilidade, etc).	1	2	3	4	5	0
12.5. A empresa oferece serviços pós venda, como assistência técnica e atendimento ao consumidor, semelhantes nos mercados argentino e brasileiro.	1	2	3	4	5	0
12.6. A empresa não desenvolve ou fabrica produtos específicos para o mercado argentino.	1	2	3	4	5	0
13. Estratégia de Promoção						
13.1. Propaganda						
13.1.1. As mensagens das propagandas veiculadas na Argentina e no Brasil possuem conteúdos semelhantes (nome, tema e forma de execução).	1	2	3	4	5	0
13.1.2. A empresa utiliza a mesma agência de propaganda para fazer suas campanhas na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
13.1.3. A empresa utiliza os mesmos tipos de mídia (televisão, rádio, jornais, revistas, outdoors, etc) para veicular suas campanhas na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
13.1.4. A relação entre os gastos com propaganda e o faturamento são semelhantes no mercados argentino e brasileiro.	1	2	3	4	5	0
13.2. Vendas pessoais e promoção de vendas						
13.2.1. As equipes de vendas na Argentina e no Brasil possuem estruturas (por exemplo, divisões regionais, por tipo de cliente, por mercado, etc) e critérios de de avaliação de desempenho e de remuneração semelhantes.	1	2	3	4	5	0
13.2.2. A empresa utiliza os mesmos instrumentos de promoção de vendas na Argentina e no Brasil (ex.: distribuição de amostras, concursos, sorteios, brindes, particip. em feiras do setor, etc).	1	2	3	4	5	0
13.2.3. A relação entre os gastos com promoção de vendas e o faturamento são semelhantes no mercados argentino e brasileiro.	1	2	3	4	5	0

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	FREQUÊNCIA COM QUE AÇÃO É ADOTADA PELA EMPRESA (faça um círculo sobre alternativa escolhida)					
14. Estratégia de Preço						
14.1. A empresa procura fixar o preço do produto de forma a posicioná-lo em relação à concorrência da mesma forma nos mercados argentino e brasileiro (como exemplos de posicionamento de preço, podemos citar: preço premium, preço de penetração, preço de mercado, etc).	1	2	3	4	5	0
14.2. Os custos de produção e/ou comercialização na Argentina e no Brasil são semelhantes, permitindo assim que se pratique o mesmo preço nos dois mercados.	1	2	3	4	5	0
14.3. Influências ambientais sobre o preço, como inflação, variação cambial, controles governamentais (impostos, subsídios, etc), são semelhantes na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
15. Estratégia de Distribuição						
15.1. Os tipos e quantidade de canais de distribuição utilizados (atacadistas, varejistas, equipe de vendas, pelo correio, representantes, lojas próprias, etc) na Argentina e no Brasil são semelhantes.	1	2	3	4	5	0
15.2. os tipos de incentivos oferecidos aos canais de distribuição (por exemplo, recompensas pelo atingimento de metas, propaganda cooperada, etc) e os critérios de avaliação de seu desempenho são semelhantes na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
15.3. características ambientais que influenciam na escolha do canal de distribuição (por ex.: tamanho do mercado, a distribuição geográfica dos consumidores, sua renda, a propriedade de automóvel, seus hábitos de compra e sua reação a diferentes métodos de venda), são semelhantes na Argentina e no Brasil.	1	2	3	4	5	0
15.4. as características do produto que influenciam na escolha do canal de distribuição, (por ex.: uma margem de venda que permita vários intermediários e seus atributos físicos, seu grau de perecibilidade, etc), afetam de forma semelhante os mercados argentino e brasileiro.	1	2	3	4	5	0

16. Ordene os elementos do composto de marketing abaixo relacionados por grau de importância na definição da estratégia de operações internacionais da empresa (coloque os números nas caixas, sendo que o nº 1 é o mais importante e o nº 4, o menos importante).

ESTRATÉGIA DE PRODUTO

ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

ESTRATÉGIA DE PREÇO

ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

PARTE D: Nesta parte, procuraremos identificar alguns aspectos organizacionais da empresa. Para tanto, elaboramos algumas descrições de ações envolvendo a matriz e sua subsidiária argentina (brasileira). Caso a empresa não possua subsidiária, filial ou escritório na Argentina, não é necessário responder a essas perguntas.

Solicitamos a sua resposta, fazendo um círculo sobre a alternativa que melhor reflita a frequência com que a empresa adota cada uma dessas ações (nunca, raramente, às vezes, geralmente ou sempre).

GRADUAÇÃO

- 1 = A EMPRESA NUNCA ADOTA ESSA AÇÃO
 2 = A EMPRESA RARAMENTE ADOTA ESSA AÇÃO
 3 = A EMPRESA ÀS VEZES ADOTA ESSA AÇÃO
 4 = A EMPRESA GERALMENTE ADOTA ESSA AÇÃO
 5 = A EMPRESA SEMPRE ADOTA ESSA AÇÃO
 0 = NÃO SEI / NÃO SE APLICA

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	FREQUÊNCIA COM QUE AÇÃO É ADOTADA PELA EMPRESA (faça um círculo sobre alternativa escolhida)					
17. Levantamento dos aspectos organizacionais						
17.1. os postos da alta gerência da subsidiária argentina são ocupados por profissionais brasileiros.	1	2	3	4	5	0
17.2. A matriz brasileira define todos os aspectos relacionados à elaboração e implementação das estratégias de marketing e cabe à subsidiária argentina somente a sua execução.	1	2	3	4	5	0
17.3. A matriz brasileira define os parâmetros de avaliação e controle da subsidiária argentina.	1	2	3	4	5	0

PARTE E: As questões seguintes procurarão obter informações sobre o grau de satisfação da empresa com relação ao desempenho de suas operações internacionais.

Para tanto solicitamos a sua resposta, indicando o grau de satisfação da empresa em relação aos indicadores financeiros descritos no quadro a seguir:

GRADUAÇÃO

- 1 = TOTALMENTE INSATISFEITO
 2 = PARCIALMENTE INSATISFEITO
 3 = NEM SATISFEITO, NEM INSATISFEITO
 4 = PARCIALMENTE SATISFEITO
 5 = TOTALMENTE SATISFEITO
 0 = NÃO SEI / NÃO SE APLICA

DESCRIÇÃO DAS AÇÕES	GRAU DE SATISFAÇÃO (faça um círculo sobre alternativa escolhida)					
18. Levantamento do grau de satisfação com o desempenho das operações no mercado argentino						
18.1. Grau de satisfação em relação à evolução das vendas no mercado argentino nos últimos cinco anos.	1	2	3	4	5	0
18.2. Grau de satisfação em relação à evolução da participação das vendas no mercado argentino no faturamento global da empresa, nos últimos cinco anos.	1	2	3	4	5	0
18.3. Grau de satisfação em relação à evolução da rentabilidade das vendas no mercado argentino nos últimos cinco anos.	1	2	3	4	5	0

PARTE F: neste última parte do questionário, são solicitados dados complementares da empresa, como ramo de atividade, faturamento e se ela é de propriedade de brasileiros ou de estrangeiros.

19. Dados gerais da empresa:

19.1. Ramo de atividade: _____

19.2. Nº de funcionários em 1999: _____

19.3. Faturamento em 1999:

19.3.1. Faturamento total: US\$ _____ mil

19.3.2. Faturamento no mercado externo US\$ _____ mil

19.3.3. Faturamento no mercado argentino US\$ _____ mil

20. Em relação ao controle acionário da empresa, ela é de propriedade de: (faça um círculo sobre a letra da resposta escolhida)

- A. BRASILEIROS
- B. ESTRANGEIROS
- C. É DIVIDIDA IGUALMENTE ENTRE BRASILEIROS E ESTRANGEIROS

Caso deseje fazer quaisquer comentários, críticas ou sugestões sobre o estudo e / ou o questionário, por favor, utilize as linhas a seguir. Se elas não forem suficientes, utilize também o verso desta folha.

[illegible]

- Nome : _____

- Cargo: _____

- Telefone: (0_____) _____

- Fax: (0_____) _____

- E.mail: _____

- Endereço: _____

- CEP: _____

- Cidade: _____

- Estado: _____

11

11

11

175

6.2 Cópia da carta de agradecimento enviada às empresas que responderam ao questionário

São Paulo, __ de _____ de 2000.

A

[EMPRESA]

A/C: Sr. [NOME DO RESPONDENTE]
[CARGO]

Prezado Sr. [NOME DO RESPONDENTE],

Vimos por meio desta agradecer-lhe pelo preenchimento do questionário referente ao estudo que estamos realizando sobre a forma de atuação das empresas brasileiras na Argentina. As informações nele contidas serão de grande importância para a conclusão deste estudo.

Logo após a sua finalização, estaremos enviando-lhe um sumário executivo contendo as principais conclusões e resultados obtidos.

Atenciosamente,

Carlos Massashi Takimoto
Mestrando

Homero Miguel Psillakis
Professor Doutor Depto Mercadologia

6.3 Quadro com a tabulação das respostas dos questionários

QUADRO DE RESPOSTAS POR EMPRESA							
PERGUNTAS	EMPRESAS						
PARTE A	1	2	3	4	5	6	7
1.	b	b	b	b	b	b	b
2.	e	e	a; e	a; d	e	e	e
3.	frango, presunto, enpanados, pratos prontos	máquinas-ferramenta	carrocerias de ônibus	faróis externos para automóveis	semi-reboques carga seca granaleira 3 eixos	calçados	revestimentos cerâmicos
4.	a	b	a	a	a	a	b
5.	c	c	b	b	c	c	c
PARTE B							
6.							
6.1.							
6.1.1.	2	2	1	2	1	2	4
6.1.2.	2	2	1	1	4	3	1
6.2.							
6.2.1.	1	2	1	2	2	2	2
6.2.2.	1	2	1	1	2	1	2
6.2.3.	2	2	1	4	2	3	2
6.2.4.	2	2	3	3	2	4	2
6.2.5.	3	4	1	2	2	2	2
6.3.							
6.3.1.	3	3	4	4	3	3	0
6.3.2.	2	3	4	2	4	3	0
6.3.3.	4	3	4	5	4	4	3
7.							
7.1.	2	4	1	2	2	4	2
7.2.	2	4	3	4	4	3	2
7.3.	1	2	3	4	4	2	2
7.4.	2	2	4	0	2	1	2
8.							
8.1.	2	4	4	4	4	4	5
8.2.	4	4	4	5	4	4	3
8.3.	2	3	1	2	3	3	2
9.							
9.1.	2	3	3	2	4	3	2
9.2.	3	3	3	3	4	4	0
9.3.	2	3	2	2	2	3	5
10.							
10.1.	2	2	1	1	2	3	2
10.2.	3	3	3	3	4	4	0
10.3.	2	3	1	1	4	4	0
10.4.	3	2	1	1	4	2	3
11.	9.1; 9.3; 9.2	8.3; 8.1; 10.1	8; 7; 9	10.1; 10.4; 8; 6.2.5	7.2; 9.1; 10.3	6.1.1; 6.3.3; 9.2	6; 8; 7
PARTE C							
12.							
12.1.	3	4	3	5	4	4	4
12.2.	1	4	0	3	4	3	4
12.3.	3	3	5	5	3	3	4
12.4.	4	4	5	4	3	3	3
12.5.	3	4	5	4	3	3	3
12.6.	2	4	1	2	2	3	3
13.							
13.1.							
13.1.1.	2	3	4	3	5	2	2
13.1.2.	4	1	0	1	1	3	0
13.1.3.	3	4	1	1	4	3	0
13.1.4.	2	3	5	0	3	2	3
13.2.							
13.2.1.	2	2	5	1	4	2	2
13.2.2.	4	3	5	2	4	2	3
13.2.3.	2	3	5	1	4	2	3
14.							
14.1.	4	4	5	2	4	2	4
14.2.	1	3	1	3	2	2	2
14.3.	3	3	1	2	1	2	2
15.							
15.1.	2	2	5	1	4	2	3
15.2.	4	2	5	2	4	3	2
15.3.	3	2	5	3	4	2	2
15.4.	3	2	5	1	4	3	4
16.	1; 4; 3; 2	1; 3; 2; 4	1; 4; 3; 2	12.4; 13.2.1; 14; 15.1	3; 4; 1; 2	12.1; 13.1.2; 14.1; 15.2	1; 3; 2; 4
PARTE D							
17.							
17.1.	3	2	2	3	5	0	4
17.2.	2	4	2	3	3	0	4
17.3.	4	5	4	5	5	0	4
PARTE E							
18.							
18.1.	3	2	5	3	4	1	4
18.2.	2	2	5	0	4	1	3
18.3.	3	2	5	3	2	1	4
PARTE F							
19.							
19.1.	produção de alimentos	máquinas-ferramenta	carrocerias de ônibus	fabricação de autopeças	indústria de implementos rodoviários carga	fabricação de calçados	produção de revestimentos cerâmicos
19.2.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
19.3.							
19.3.1.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
19.3.2.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
19.3.3.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
20.	e	e	e	e	e	e	e

QUADRO DE RESPOSTAS POR EMPRESA							
PERGUNTAS	EMPRESAS						
PARTE A	8	9	10	11	12	13	14
1.	b	b	b	b	b	b	b, g (consolidar posição no Mercosul)
2.	e	a, f (invest. local p/ comers. dos produtos)	a, e	a	a	e	c, d
3.	eletrodomésticos linha branca	ônibus carrocerias para ônibus	motocompressores herméticos	etaduras gessadas produtos para ortopedia	paints partículas de madeira aglomerada	de bombons tablets chocolate	e aço laminado de para construção civil
4.	a	b	a	a	b	b	a
5.	b	b	a	c	c	c	c
PARTE B							
6.							
6.1.							
6.1.1.	1	1	2	2	2	2	2
6.1.2.	4	1	1	4	2	5	2
6.2.							
6.2.1.	2	2	4	2	2	2	2
6.2.2.	2	2	2	1	1	1	1
6.2.3.	2	2	2	3	3	2	2
6.2.4.	2	2	1	1	4	2	2
6.2.5.	1	0	1	3	4	2	4
6.3.							
6.3.1.	3	0	2	3	4	3	4
6.3.2.	3	4	1	2	1	4	2
6.3.3.	5	5	4	2	4	5	4
7.							
7.1.	5	2	4	2	2	5	2
7.2.	5	1	1	3	2	5	4
7.3.	2	1	1	4	2	5	4
7.4.	2	1	1	4	4	3	2
8.							
8.1.	4	2	0	2	2	2	2
8.2.	4	4	4	1	4	4	2
8.3.	3	2	3	3	3	1	2
9.							
9.1.	3	2	2	2	4	4	2
9.2.	3	2	2	2	0	3	4
9.3.	3	2	2	3	0	4	2
10.							
10.1.	1	1	2	2	2	4	4
10.2.	1	0	3	2	4	4	2
10.3.	1	1	2	2	4	4	4
10.4.	1	2	1	3	0	5	2
11.	10 ; 7 ; 8	10.1 ; 10.3 ; 8.1	8 ; 10 ; 7	6.3 ; 8 ; 7	8.1 ; 6.3.2 ; 8.2		8 ; 9.1 ; 7.1
PARTE C							
12.							
12.1.	4	5	5	0	4	4	4
12.2.	5	5	5	0	5	4	1
12.3.	5	5	5	5	3	5	3
12.4.	2	0	5	4	5	3	4
12.5.	5	5	5	0	4	3	4
12.6.	3	1	0	1	5	3	1
13.							
13.1.							
13.1.1.	3	4	5	0	4	1	4
13.1.2.	1	3	0	0	0	3	1
13.1.3.	3	3	5	0	0	2	2
13.1.4.	1	1	0	0	0	1	1
13.2.							
13.2.1.	0	2	0	0	3	2	3
13.2.2.	0	3	0	0	3	4	2
13.2.3.	0	2	0	0	1	2	1
14.							
14.1.	0	3	0	0	3	3	4
14.2.	0	2	0	0	1	2	1
14.3.	0	1	0	0	4	3	2
15.							
15.1.	0	3	0	0	3	4	3
15.2.	0	3	0	0	1	4	3
15.3.	0	4	0	0	3	4	3
15.4.	0	3	0	4	4	4	2
16.	12.1 ; 13.1.4 ; 14.2 ; 15.2	3 ; 1 ; 2 ; 3	12.5 ; 13.1.3 ; 14.2 ; 15.4	1 ; 3 ; 2 ; 4	1 ; 4 ; 2 ; 3		3 ; 4 ; 2 ; 1
PARTE D							
17.							
17.1.	5	1	5	0	0	1	4
17.2.	5	3	5	0	0	4	2
17.3.	5	5	5	0	0	5	4
PARTE E							
18.							
18.1.	4	4	5	1	2	4	4
18.2.	4	2	5	1	2	3	4
18.3.	4	2	5	1	3	4	2
PARTE F							
19.							
19.1.	eletrodomésticos	indústria	metal mecânico	indústria têxtil de produtos médicos hospitalares	construção civil	indústria alimentícia	laminado de aço
19.2.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
19.3.							
19.3.1.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
19.3.2.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
19.3.3.	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
20.	b	a	b	a	a	a	a

CAP. 7. BIBLIOGRAFIA

7.1 BIBLIOGRAFIA CITADA

AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. *Marketing Research*. 5ª Edição. New York: John Wiley & Sons, 1995, caps.5 e 7.

A CAMINHO da Argentina. *Revista de Negócios Mercosul*, Ano VI, nº 60, Jul. 1997, p. 32-33.

A VIDA Globalizada. *Revista Veja*, São Paulo, 27/Jan. 1999, p.48-53.

ALMANAQUE Abril 98. 1999; p.36, 129, 130, 214.

BARTELS Robert. Are Domestic and International Marketing Dissimilar? *Journal of Marketing*, Vol.32, nº 3, Jul. 1968, p.56-61.

BATISTA Jr, Paulo N. *Mitos da Globalização*. São Paulo: Pedex, 1998.

BODDEWYN, J.J., SOEHL, Robin, PICARD, Jacques. Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, November/December 1986, p.69-75.

BRASILEIRO duvida de eficácia de novo pacote. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 29/Out. 2000; p.B4.

BRETZKE, Miriam *O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração entre Tecnologia da Informação e Marketing*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1999. 200 p. (Tese de Doutorado, Administração de Empresas).

BRITT, Steuart H. Standardizing Marketing for the International Market. *Columbia Journal of World Business*, nº 9, Winter 1974, p.39-45.

BUZZELL, Robert D. Can You Stardadize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*, Boston, nº 46, Nov/Dec. 1968, p. 102-113.

CARGA tributária foi de 30,32% do PIB em 99. *Jornal O Estado de São Paulo*, São Paulo, 03/Jun. 2000; p.B3.

CHAKRAVARTHY, Balaj S., PERLMUTTER, Howard V.. Strategic Planning for Global Business. *Columbia Journal of Global Business*, Summer 1985, p.3-10 In KOTABE, Masaaki. *Global Marketing Management*. 1ª edição, New York: John Wiley & Sons, Inc.,1998, p.9-15.

COUTINHO, Luciano. Notas sobre a Natureza da Globalização. *Economia e Sociedade*, v.1, nº 4, 1995, p.21-26.

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka. *International Marketing*. 3ª edição, Orlando: The Dryden Press, 1993, caps.1 e 5.

DILLMAN, Don A. *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. 1ª edição, New York: John Wiley & Sons, 1978.

DOUGLAS, Susan P., CRAIG C. Samuel. Evolution of global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of Global Business*, Fall 1989, nº 24, p.47-59 McGraw Hill, New York 1995, cap.1, p.3-25. In KOTABE, Masaaki. *Global Marketing Management*. 1ª edição, New York: John Wiley & Sons, Inc.,1998, p.9-15.

DOUGLAS, Susan P., CRAIG C. Samuel. *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw Hill, 1995, cap.1.

DOUGLAS, Susan, WIND, Yoram. The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*, nº 22, Winter 1987, p.19-29.

EL CONSUMIDOR Argentino del 2000. *Revista Mercado*, nº 979, Junio/1999.

- EMPRESAS brasileiras continuam investindo. *Gazeta Mercantil: Suplemento Gazeta Mercantil Latino-americana*, São Paulo, 13 a 19/Nov. 2000; p.28.
- FERGUSON, C.E. *Microeconomia*. 8ª edição, Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1985, cap.2.
- FONTENELLE, Suzana de M., DOURADO, Iêda L.P. Estratégias de Propaganda de Marcas Brasileiras no Mercosul. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol.37, nº 1, Jan/Mar 1997, p. 30-40.
- FUSÕES irão aumentar, diz UNCTAD. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 02/Jul. 2000; p.B6.
- GHOSHAL, Sumantra. Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, p.425-440.
- GIDDY, Ian H. The Demise of the Product Cycle Model in International Business Theory. *Columbia Journal of World Business*, nº 13, Spring 1978, p. 90-97.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD C.K. Do You Really Have a Global Strategy? *Harvard Business Review*. Boston, nº 63, Jul/Aug. 1985, p. 139-148.
- HILL, John S. Strategic Approaches to International Markets – Global, Multinational, or What? In: HASSAN Salah S., BLACKWELL, Roger D. (org.). *Global Marketing: Perspectives and Cases*. Forth Worth: The Dryden Press, 1994, cap.2.
- HILL, John S., STILL, Richard R. Adapting Products to LDC Tastes. *Harvard Business Review*, Boston, nº 66, Mar/Apr 1984, p.92-101.
- HIRST, Paul, THOMPSON, Grahame. *Globalização em Questão: A economia Internacional e as Possibilidades de Governabilidade*. Tradução: Wanda Caldeira Brant, Petrópolis: Editora Vozes, 1998, cap.1.
- IANNI, Octavio, *Teorias da Globalização*. 4ª edição, Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1997, cap.1.

INDÚSTRIA pós-abertura continua nacional. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 02/Jul. 2000; p.B1.

INFORME sobre Desarrollo Humano 2000 - PNUD. *Ediciones Mundi-Prensa*, Madrid, 2000.

INTERNATIONAL Marketing Data Statistics. 23º edition, *Euromonitor Plc*, London. 1999.

INVESTIMENTO recorde. *Jornal O Estado de São Paulo*, São Paulo, 06/Out. 2000.

JAIN, Subhash C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*. Vol. 53, January 1989, p. 70-79.

KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*. 5ª edição. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*. 6ª edição. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1999.

KOTABE, Masaaki, *Global Marketing Management*. 1ª edição. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.

KOTLER, Philip. Global Standardization – Courting Danger. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, nº 2, Spring/1986, p.13-15.

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9ª edição. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997.

LAS INICIATIVAS empresariales como factor de la integración: su evolución hasta la actualidad y perspectivas. *Embajada Argentina en Brasil*, Julio/1997.

LAS PREFERENCIAS de los Consumidores Argentinos para Todos los Gustos. *Jornal La Nacion*, Buenos Aires, 06/Jun/1999.

LATIN America at a Glance. *The Economist Intelligence Unit*, 2000.

- LEVITT, Theodore. The globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Boston, nº 61, May/Jun 1983, p.92-102.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1994, cap.1.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Volume I, São Paulo: Atlas, 1993.
- MERCADO Comum do Sul / Foro consultivo Econômico-Social. *Confederação Nacional do Comércio*, Rio de Janeiro, 2000, p.9-10.
- MERCOSUL na encruzilhada. *Revista Américaeconomia*, 25/Fev. 1999, p.18-21.
- MESDAG, Martin Van. Culture-sensitive Adaptation or Global Standardization – The Duration-of-use Hypothesis. *International Marketing Review*, Vol. 17, nº 1, 2000, p. 74-84.
- M&M ESPECIAL. Meio & Mensagem, Set/2000, p.3.
- O PLANETA Teen. Revista Veja, 19/04/1995, p.106-112.
- O'DONNELL, Sharon, JEONG, Insik. Marketing Standardization Within Global Industries: An Empirical Study of Performance Implications. *International Marketing Review*, Vol. 17, nº 1, 2000, p. 19-33.
- OHMAE, Keinichi. The Triad World View. *Journal of Business Strategy*, nº 7, Spring 1987, p. 8-19.
- ONKVISIT, Sak, SHAW, John J. Standardization Versus Localization: the Need for the Compromising Perspective. In: HASSAN Salah S., BLACKWELL, Roger D. (org.). *Global Marketing: Perspectives and Cases*. 1ª edição. , Forth Worth: The Dryden Press, 1994, cap.3.

- ONKVISIT, Sak, SHAW, John J. Standardized International Advertising: a Review and Critical Evaluation of the Theoretical and Empirical Evidence. *Columbia Journal of World Business*, nº 22, Fall 1987, p. 43-55.
- PANORAMA Social de América Latina. *CEPAL*, Santiago de Chile, 1997.
- PEREIRA, Lia V. Tratado de Assunção: Resultados e Perspectivas. In: BRANDÃO Antônio S. P., PEREIRA, Lia V. (org.). *Mercosul – Perspectivas da Integração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1996, cap.1.
- PERLMUTTER, Howard V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, nº 3, Jan/Feb 1969, p. 9-18.
- PORTER, Michael E. Competition in Global Industries: A Conceptual Framework.. *Prince Bertil Symposium on Strategies for Global Competition (Paper)*, November 7-9 /1984.
- PORTER, Michael E. The Strategic Role of International Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, nº 3, Spring/1986, p.17-21.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 5ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1991, cap.1.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 4ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1992, cap. 2.
- QUALIDADE de Vida. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 09/Set. 1998; p.1.7-1.14.
- QUELCH, John A., HOFF, Edward J. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, nº 79, May/Jun 1986, p.59-68.
- RADIOGRAFIA del Consumo en la Argentina. *Revista Mercado*, nº 957, Agosto/1997.
- RADIOGRAFIA del Consumo. *Revista Mercado*, nº 969, Agosto/1998.
- RADIOGRAFIA del Consumo en la Argentina. *Revista Mercado*, nº 981, Agosto/1999.

- REGIONALIZAÇÃO, Saída para o Crescimento. *Gazeta Mercantil: Suplemento Gazeta Mercantil Latino-Americana*, São Paulo, 21/Set. 1998, p.23.
- ROSENBLOOM, Bert. Motivating Your International Channel Partners. *Business Horizons*, Mar/Apr 1990, p.53-57.
- SAMIEE, Saeed, ROTH Kendall. The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, Vol.56, Apr/1992, p.1-17.
- SANDLER, Dennis M., SHANI David. Brand Globally But Advertise Locally?: Na Empirical Investigation. *International Marketing Review*, Vol.9, nº 4, 1992, p.18-31.
- SELLTIZ, Claire, e Outros. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 3ª reimpressão. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974, cap.3.
- SHETH, Jagdish. Global Markets or Global Competition? *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, nº 2, Spring 1986, p.9-11.
- SHOHAM, Aviv. Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, And Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of International Marketing*, Vol.7, nº 2, 1999, p. 24-50.
- SÍNTESE de Indicadores Sociais 1998. *IBGE*, Rio de Janeiro, 1999.
- SOLBERG, Carl A . A Frame for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, Vol.5, nº 1, 1997, p. 9-30.
- SOLBERG, Carl A . Standardization or Adaptation of the International Marketing Mix: The Role of the Local Subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, Vol.8, nº 1, 2000, p. 78-98.
- SZYMANSKI, Davi; M., BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, Rajan. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, Vol.57, Oct. 1993, p. 1-17.

TERPSTRA, Vern, SARATHY, Ravi. *International Marketing*. 6ª edição, Forth Worth: The Dryden Press, 1994, cap.1.

WHITELOCK, Jeryl, PIMBLETT, Carole. The Standardization Debate in International. *Journal of Global Marketing*, Vol.10, nº 3, 1997, p.45-66.

WIND, Yoram. The Myth of Globalization. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.3, nº 3, Spring 1986, p.23-26.

ZINI JR, Álvaro Antônio; ARANTES, Fernanda. Globalization: The Pros and Cons of an Unstoppable Process. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL: GLOBALIZATION. WHAT IT IS AND ITS IMPLICATIONS, Maio/1996, São Paulo. Anais.. São Paulo: FEA, USP, 1996, p.ii.

7.2 BIBLIOGRAFIA SOBRE OS TEMAS GLOBALIZAÇÃO E MERCOSUL

ANDRADE, José M. P. *A Competitividade do Complexo Lácteo no Mercosul* : Estudo de Multicasos no Estado de Minas Gerais. Lavras: Escola Superior de Agricultura de Lavras, 1994. (Dissertação, Mestrado).

BAHIA, João L. *Marketing Internacional* : Um Caso de Estratégia de Penetração no Mercosul. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998. (Dissertação, MBA, Administração de Empresas).

BARBÁRA, Ana C. *Harmonização Tributária em Processos de Integração Econômica: Uma Análise das Assimetrias da Tributação sobre o Investimento nos Países do Mercosul*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1999. (Dissertação, Mestrado, Administração Pública e Governo).

CAIRO, Marco A. *O Novo Regime Automotivo Brasileiro* : Adequando os Países para o Ano 2000. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1997. (Dissertação, MBA, Administração de Empresas).

- COBRA, Marcos. *Ensaio de Marketing Global*. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1995.
- CORREIA, Marco A . B. *A Influência da Globalização dos Mercados para a Indústria de Defensivos Agrícolas no Brasil*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1997. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).
- COSTA Jr, Newton C. A ., LEAL, Ricardo P.C.. Mercosul e a globalização dos Mercados de Capitais: Testes de Causalidade. *Revista de Administração - FEA/USP*, São Paulo, Vol.32, nº 1, Jan/Mar. 1997, p.80-88.
- CRUZ, Maria C. M. T. *Integração Econômica da América Latina : uma Avaliação das Experiências Passadas e uma Perspectiva Cautelosa para o Futuro do Mercosul*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1994. (Dissertação, Mestrado, Economia de Empresas).
- DOMINGUES, Sérgio A. *Mercosul: Uma Estratégia de Inserção na Economia Mundial*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1995. (Dissertação, Mestrado, Economia de Empresas).
- FIGUEIREDO, Paulo C.N.. A Dimensão Interorganizacional e o Efeito Rede na construção do Mercosul. *Revista de Administração - FEA/USP*, São Paulo, Vol.28, nº 4, Out/Dez. 1993, p.81-90.
- HIDALGO, Milexa H. *Propaganda Global e a Função Criativa das Agências de Propaganda*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1991. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).
- LEMKE, Thania E. S. *A integração Brasil-Argentina e o Mercosul no Contexto Latino-americano*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1993. (Dissertação, Mestrado, Economia de Empresas).

- LIMA, Luís A.F. *União Aduaneira e Harmonização Tributária – O Caso do imposto sobre Valor Agregado no Mercado Comum do Sul*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998. (Dissertação, Mestrado, Administração Pública).
- MANFRINATO, Herson M. *Os Impactos da Globalização na Função dos Presidentes das Subsidiárias de Empresas Multinacionais*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).
- OLIVEIRA, Rosana F. *Marketing Global : Padronizar X Adaptar : Um Estudo da Estratégia da IBM*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).
- PEREIRA, Cristiana. *A Questão da Integração dos Mercados de Capitais no Âmbito do Mercosul com Referencial na Experiência da União Européia*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas).
- SZMRECSANYI, Marcos Q. F. *A Análise dos Efeitos da Integração Econômica tendo como Paradigma a Nova Teoria do Comércio : Elementos para Avaliação de Custos e Benefícios do Caso Brasileiro em Relação ao Mercosul, NAFTA e suas outras Alternativas Potenciais de Expansão (União Européia / América do Sul)*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1996. (Dissertação, Mestrado, Economia de Empresas).

2ª Cópia

DOAÇÃO
DE: SE/PPG
DATA: 03/05/2003



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1393/2001



1200101393

1200101393