

Uma análise das dimensões estratégicas críticas para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados de base da pirâmide (BOP) globais

Renata Giovinazzo Spers[†]
Universidade de São Paulo

James Terence Coulter Wright^Ω
Universidade de São Paulo

RESUMO

Este trabalho apresenta as dimensões estratégicas críticas para atuar em mercados internacionais de Base-da-Pirâmide (BOP). As variáveis estudadas são motivos para a internacionalização: preços, promoção, distribuição, produtos, inovação, ingresso em mercados e processos. Uma pesquisa descritiva, investigativa de vários casos foi desenvolvida com as empresas brasileiras *Natura*, *O Boticário*, *AmBev*, *Embraco*, *Perdigão* e *Havaianas*. Análises longitudinais e comparativas levaram à conclusão que o principal motivo para o ingresso nos mercados BOP internacionais são as maiores vendas e receitas de longo prazo. Dimensões estratégicas críticas são gestão de marcas, mistura de produtos adequada, inovação do processo, relacionamentos com *stakeholders* e fortalecimento da cultura corporativa.

Palavras-chave: Estratégias internacionais; mercados de base-da-pirâmide; empresas multinacionais brasileiras.

Recebido em 15/03/2011; revisado em 18/05/2012; aceito em 24/07/2012; divulgado em 28/06/2013

*Autor para correspondência:

[†]Doutora pela Universidade de São Paulo.
Vínculo: Professora Doutora da FEA-USP.
Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908-Sala G163 - São Paulo – SP – Brasil
E-mail: renatag@usp.br
Telefone: (11)3091-5848

^ΩDoutor pela Universidade de São Paulo.
Vínculo: Professor Doutor da FEA-USP.
Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908-Sala G163-São Paulo – SP – Brasil
E-mail: jtwright@usp.br
Telefone: (11)3091-5848

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Funchal



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO

Este estudo combina dois elementos que são tanto atuais quanto relevantes.

E Um é a existência de empresas que deram ênfase ao mercado de baixa renda no Brasil - que por si só teve um desempenho excelente nos últimos anos - e que possui um perfil estratégico consistente e bem definido, de acordo com uma pesquisa realizada por Giovinazzo (2003). O outro é o enorme mercado de Base da Pirâmide (B.O.P.) internacional, composto da população de baixa renda, conforme descrito por Prahalad (2005) e Cardoso (2005), que tem um excelente potencial de desempenho para as empresas brasileiras que já tem a experiência, escala e estratégias para atender a um público de baixa renda.

De acordo com Giovinazzo (2003), há empresas atuando com sucesso no mercado de bens populares no Brasil, desenvolvendo e amadurecendo estratégias adequadas para abastecer uma população de baixa renda com produtos de baixo custo padronizados e simples, mas com boa qualidade e preços acessíveis. Uma série de possibilidades agora se apresenta para essas empresas continuarem seu crescimento, mas uma em particular parece muito oportuna: a possibilidade de explorar outros mercados para bens populares em todo o mundo. Essa pode ser uma oportunidade única, pois há enormes mercados não totalmente abastecidos por empresas locais ou tradicionais americanas, europeias e japonesas, que têm se concentrado nos produtos mais caros e sofisticados, e só recentemente começaram a abastecer os mercados de bens populares de baixa renda. Nessa realização, de acordo com os estudos de Hart e Milstein (1999), London e Hart (2004) e Prahalad (2005), eles enfrentaram dificuldades.

Dentro desse âmbito, o objetivo principal desse estudo é responder a pergunta, "Quais as dimensões estratégicas críticas para o desempenho das empresas brasileiras nos mercados B.O.P. internacionais?"

As dimensões estratégicas sujeitas à análise nesse estudo foram baseadas no arcabouço teórico e são como se segue. Em relação ao desempenho internacional, as empresas brasileiras nos estágios avançados da internacionalização são consideradas, usando as definições fornecidas por Johanson e Vahlne (1977). Consequentemente, as empresas analisadas neste estudo são aquelas com filiais comerciais ou de produção em outros países.

Consideramos como mercados internacionais de baixa renda todos os mercados fora do Brasil cuja renda anual per capita está abaixo de US\$ 9.385 e onde mais de um milhão de habitantes têm uma renda anual entre US\$ 765 e US\$ 9.385. Essa definição foi proposta por

Cardoso (2005) e está em conformidade com as definições no Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial anual do Banco Mundial. Com base nessa definição, Cardoso (2005) analisou mercados internacionais de baixa renda com o mais alto potencial para empresas brasileiras usando um modelo gravitacional adaptado, que considerou aspectos culturais, políticos, administrativos, geográficos e econômicos, e identificou os vinte mercados internacionais de baixa renda mais atraentes com o maior potencial para as empresas brasileiras: Argentina, China, Colômbia, México, Índia, Chile, Rússia, Peru, Paraguai, Venezuela, Uruguai, África do Sul, Turquia, Irã, Polônia, Argélia, Arábia Saudita, Indonésia, Tailândia e Bolívia. Esses foram os mercados internacionais de baixa renda considerados nesse trabalho.

Dado esse contexto e as definições apresentadas, esse trabalho objetiva apresentar dimensões estratégicas críticas para empresas brasileiras competirem com sucesso em mercados internacionais de baixa renda, com base na análise de casos de empresas brasileiras à luz do arcabouço teórico e seguindo um protocolo de pesquisa para a elaboração da teoria.

2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITOS E ESTRATÉGIAS PARA MERCADOS DE BAIXA RENDA

2.1 Motivos para a Internacionalização

De acordo com Valdés (2003), a internacionalização é encarada como uma possível estratégia de crescimento para as organizações. Diferentes autores discutem motivos adicionais para a atuação internacional das empresas. Whitley (2001) enfatiza que o crescimento de investimentos diretos estrangeiros e a coordenação organizacional de atividades econômicas cruzando fronteiras nacionais foram encaradas como características chave no aumento da globalização. Acrescentando a essa visão, e à luz dessas tendências globais, Daniels & Daniels (1996) enfatizam a importância de um desempenho global para as empresas, não apenas para aumentar vendas e conquistar novos mercados, mas também enfrentar a concorrência, manter-se atualizado em relação às novas tendências, e criar vantagens no desenvolvimento de novas oportunidades de negócios.

Mintzberg e Quinn (2001) postulam que atuar em uma arena internacional apresenta uma infinidade de oportunidades para gerentes, oferecendo acesso aos novos mercados e recursos especializados e também abrir novas fontes de informação que podem ajudar no desenvolvimento de produtos futuros. De acordo com Ansoff (1984), uma empresa que se internacionaliza pode ser motivada por uma série de fatores. Existem necessidades operacionais, tais como assegurar o fornecimento e manutenção de bens de capital, o

abastecimento de matérias primas e a disponibilidade e uso da tecnologia. Além disso, há uma necessidade de distribuir o excedente de produção final, ou necessidades estratégicas, tal como assegurar a sobrevivência da empresa em relação a mudanças futuras no meio ambiente, assegurando o crescimento contínuo por manter a tendência de crescimento histórica e evitar recessões causadas pela saturação e, por fim, a necessidade de aumentar o volume de negócios ou aumentar a taxa de crescimento e assegurar e aumentar a lucratividade.

Hamel e Prahalad (1985) defendem as vantagens de adotar estratégias corporativas globais, argumentando que as necessidades dos compradores precisam se tornar mais homogêneas, enquanto que Deresky (2004) descreve estratégias competitivas, tal como o estabelecimento de economias de escala, produção fora do país, e fluxo de caixa internacional, tudo com um alcance global.

Ao considerar motivos mais específicos para a internacionalização de empresas brasileiras, identificamos outras motivações para as empresas brasileiras estabelecerem filiais no exterior. Essas incluem o crescimento do mercado, já que as empresas geralmente já têm uma forte participação no mercado interno, a consolidação de atividades, a sobrevivência, devido a um mercado interno estagnado, oportunidades para o desempenho internacional, e por fim, as decisões estratégicas das empresas. Cyrino e Barcellos (2006) também abrangem motivações para a internacionalização de empresas brasileiras, enfatizando o crescimento no sentido de expansão para novos mercados. Eles também podem destacar a diversificação dos riscos. Ainda outra razão, pouco discutida, é a aquisição de capacidades para atuar fora do país de origem. Nesse caso, as subsidiárias ou filiais começam a desempenhar um papel estratégico que vai muito além da implementação dos negócios atuais. Elas servem como uma antena em projetos experimentais e são capazes de integrar novas experiências consolidadas e de aprendizado, aumentando, portanto, o repertório de experiências disponíveis para a empresa, que podem então ser aplicadas em outros lugares, incluindo o país de origem.

Levando em consideração o custo relativamente baixo da mão de obra brasileira, é incomum que empresas brasileiras se tornem internacionais em busca de mão de obra mais barata, de acordo com Cyrino & Barcellos (2006).

Existem motivos vários e diferentes para a internacionalização, dependendo das características do setor e do contexto em que as empresas atuam. Ao lidar com o motivo para a internacionalização em mercados globais de baixa renda, podemos considerar alguns fatores adicionais, de acordo com estudos de Meyer (2004) e Marinov e Marinova (2000), que mostram que os investimentos estrangeiros em países emergentes são muitas vezes motivados

pela oportunidade de construir uma posição de longo prazo no mercado, assim como obter acesso ao mercado interno e lucrar com a mão de obra qualificada existente na região.

2.2 Estratégia das Empresas em Mercados Internacionais de Baixa Renda

A finalidade desse item é apresentar os principais conceitos ligados à atuação das empresas em mercados internacionais de bens populares, de onde é possível identificar as variáveis da pesquisa sobre a escolha de segmentos e mercados de negócios internacionais, assim como as dimensões estratégias para a internacionalização das empresas brasileiras nos mercados BOP.

2.2.1 Âmbito e segmentos geográficos abordados

No que diz respeito ao âmbito geográfico, considerando os conceitos e estudos apresentados por Khanna, Palepu e Sinha (2005), é possível afirmar que as variáveis econômicas são fundamentais para a escolha dos mercados, especialmente o PIB, taxas de crescimento de renda per capita, renda da PPP (Paridade do Poder de Compra) e taxas de câmbio. Nesse sentido, a abertura da economia também é relevante, e quanto maior a abertura, mais as empresas multinacionais podem se beneficiar dos intermediários globais e locais.

No entanto, essas condições econômicas não são suficientes para as empresas definirem com sucesso seu âmbito geográfico de operações. Nesse sentido, os autores Kuada & Sorensen (2000), Kirsch, Laird & Evans (2000) e Kirkbride & Ward (2001) também destacam as questões que envolvem a população, política e governança, para definir o âmbito geográfico: a composição da população e taxas de crescimento da população; indicadores de governança, tal como os níveis de corrupção; peso dos mercados de bens populares em fundos de investimento e previsões de transição política; relações entre grupos étnicos, regionais e linguísticos, assim como os centros de poder em cada país (burocracia, mídia, sociedade).

Calori, Atamer e Nunes (2000) suplementaram essa visão sobre a economia, política e sociedade ao destacarem a importância de analisar o mercado de produtos, o mercado de trabalho e o mercado de capitais, como se segue:

- o mercado de produtos, envolvendo a coleta de informações sobre consumidores, padrões de consumo, pesquisa de mercado e publicidade;
- o mercado de trabalho, considerando que geralmente é necessário recrutar talento para as empresas, tanto nos níveis hierárquicos mais altos e em níveis

mais baixos, incluindo os gerentes de nível médio, engenheiros e supervisores de fábrica;

- o mercado de capitais, considerando é que necessário ter informações precisas sobre o mercado e as empresas; também é necessário avaliar a governança corporativa, leis locais e acordos de *joint venture*.

Por fim, Cardoso (2005) analisa a importância da distância cultural entre o Brasil e os mercados em que se espera que as empresas façam negócios, levando-se em conta o fato que as semelhanças ou diferenças culturais podem impulsionar ou prejudicar os negócios em empresas em que elas pretendem atuar.

Com relação a desenvolver mercados, vale a pena avaliar os segmentos que o compõe, usando a classificação de Mahajan & Banga (2006): rico e super rico, classe média, pobre e população rural. Essa classificação de segmentos é fundamental para um melhor entendimento da operação das empresas brasileiras em mercados internacionais de bens populares, detalhando o foco de suas operações e o potencial para fazer negócios nos segmentos de baixa renda (que incluem parte da classe média, os pobres e a população rural, como acontece no Brasil).

2.2.2 Dimensões estratégicas para a internacionalização

Nesse item, analisamos as dimensões estratégicas para a operação internacional: preços, promoção, canais de distribuição, produtos e serviços, inovação e tecnologia, maneiras de entrar nos mercados selecionados e, por fim, processos e custos de produção.

Com relação aos preços, de acordo com Daniels & Daniels (1996), Yip (1996), Keegan & Green (1999), as decisões sobre preços que serão adotadas nos mercados resultam de ações integradas que envolvem as filiais e a sede dos países, mas os preços podem ser definidos independentemente nos mercados BOP locais. A estratégia de preços pode considerar preços predatórios (o uso da variável de preços como uma arma competitiva para tirar os concorrentes fracos dos negócios), preços diferenciados (estratégias em um mercado que têm um impacto sobre os preços da concorrência em outro mercado) e a curva de experiência. Como um complemento, Hill (2005) diz que as empresas precisam considerar a regulamentação nos países em que atuam, especialmente as políticas antidumping e as políticas que promovem a competitividade. London & Hart (2004) e Prahalad (2005) analisam o grau de participação de parceiros locais na estratégia de preços, com a finalidade de adaptar essa estratégia para as necessidades e condições específicas dos mercados de bens populares.

Com relação à dimensão de promoção, especialmente as abordagens de marketing para marcas, publicidade e maneiras de atingir os clientes em mercados locais, é possível padronizar a promoção ou adequá-la ao mercado local, conforme analisado por Keegan (1989), Yip (1996), Kotabe & Helsen (1999), Keegan & Green (1999) e Engel & Blackwell (2000). Os autores Giovinazzo (2003), London & Hart (2004) e Prahalad (2005) enfatizam que é necessário educar os clientes nos mercados de bens populares, com possíveis mudanças na interface entre o produto e os clientes e acesso a clientes inovadores que podem promover o produto da empresa no mercado local. Eles também analisam a importância das parcerias locais para obter informações sobre os clientes e para promover o produto.

Quanto aos canais de distribuição, uma vez que uma empresa tenha um canal de entrada que é adequado ao país em que atua, isso deve determinar como distribuir o produto. De acordo com Keegan & Green (1999) e Hill (2005), é importante analisar a natureza dos produtos, gostos e hábitos de compra dos consumidores, concorrência do mercado e opções de transporte, assim como a concentração e fragmentação dos sistemas de varejo. London & Hart (2004) e Prahalad (2005) enfatizam que essa é uma decisão que é extremamente relevante para a operação nos mercados de bens populares, dadas as dificuldades de infraestrutura que as empresas podem encontrar em tais mercados. Portanto, as empresas devem buscar sistemas de distribuição eficazes e de baixo custo que são adequadas para as especificidades dos mercados de bens populares. Pode ser necessário formar parcerias com canais de distribuição locais para enfrentar as dificuldades originadas de uma estrutura precária, e apoiar esses canais de distribuição locais de maneira a promover o produto entre os consumidores do mercado de bens populares, substituindo ou suplementando os métodos tradicionais de promoção de produtos.

Em geral, é possível padronizar produtos ou serviços, ou adaptá-los de modo a satisfazer os requisitos específicos dos consumidores na base da pirâmide. De acordo com Giovinazzo (2003), London & Hart (2004), Ricart et al. (2004) e Prahalad (2005), pode ser necessário criar novas soluções para atender esses mercados, através de novos produtos ou serviços que são adequados para a população de baixa renda. A participação dos parceiros locais pode ser relevante para a adaptação do conteúdo ou design de novos produtos, tornando-os adequados para os mercados de bens populares. E também pode ser necessário adaptar o grau de serviços agregados.

Com relação ao desenvolvimento e uso de inovação e tecnologia, as empresas podem usar a tecnologia já disseminada ou pode desenvolver tecnologia que é apropriada para os

mercados onde atuam, e as inovações produzidas podem ser compartilhadas ou o desenvolvimento tecnológico pode ser descentralizado, conforme definido pelos autores Daniels & Daniels (1996), Yip (1996) e Castells (1999). No que diz respeito ao mercado na base da pirâmide, Prahalad (2005) defende o uso de soluções híbridas, com a aplicação de tecnologias avançadas, mas considerando uma infraestrutura limitada. Portanto, sistemas de interface padronizada devem ser apropriados para os consumidores heterogêneos dos mercados de bens populares. Também é necessário expandir as plataformas tecnológicas de modo a incorporar as características específicas dos mercados de baixa renda.

A escolha com relação à entrada da empresa e sua atuação em diferentes mercados dependerão da natureza das vantagens específicas que a empresa tem ou espera ter internacionalmente. E o nível e natureza das vantagens específicas da empresa investidora determinam se a entrada ocorre através de aquisições, o estabelecimento de uma nova empresa ou uma variação dessas alternativas, de acordo com Cavusgil & Ghauri (1990), Kuada & Sorensen (2000), Hitt, Ireland & Hoskisson (2001). De acordo com Deresky (2004), as maneiras possíveis de entrar em um mercado incluía exportações, licenciamento, alianças estratégicas, fusões e aquisições, estabelecimento de uma subsidiária, franquia, contratos de fabricação, contratos *turnkey* ou contratos de gestão. Os autores London & Hart (2004), Meyer (2004) e Cui & Lui (2005) apontam para as especificidades dos mercados de bens populares, que envolvem o entendimento do contexto social local, colaboração com parceiros não tradicionais que podem ajudar ativamente com a entrada da empresa e o desenvolvimento de capacidades locais. Outra decisão importante é sobre o momento de entrar no mercado, pois a empresa pode desempenhar um papel pioneiro nos mercados de bens populares ou pode ser um seguidor, entrando no mercado mais tarde.

Por fim, com relação aos processos, custos e estrutura de produção da empresa por toda a sua cadeia de valor, as atividades podem ser concentradas no país de origem, distribuídas ou duplicadas em cada país, conforme discutido por Daniels & Daniels (1996) e Yip (1996). Como um complemento, Prahalad (2005) apresenta análises que são específicas para o mercado de bens populares, tais como o ganho de economias de escala através do desenvolvimento de soluções que podem ser adaptadas a diferentes mercados de bens populares; a redução no número de recursos usados na produção, fabricando produtos ambientalmente sustentáveis e atendendo ao grande mercado de bens populares sem causar a destruição dos recursos naturais.

Esses elementos conceituais foram aplicados à pesquisa de campo, conforme descrito abaixo, com o objetivo de identificar as dimensões estratégicas que são críticas para as operações das empresas brasileiras em mercados populares internacionais, respondendo à pergunta de pesquisa proposta para o estudo.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esse estudo incluiu pesquisas exploratória e descritiva, conforme detalhadas por Green e Carmone (1988), Gil (1987), Selltitz et al. (1987), Malhorta (1996) e Aaker et al. (2001). Uma abordagem qualitativa foi adotada, que, de acordo com Gonçalves (2004), Yin (1994) e Miles & Huberman (1994), é útil em estudos em profundidade para abordar indicadores ou variáveis manifestadas para estudos qualitativos posteriores. Eisenhardt (1989) propõe procedimentos para construir uma teoria com base no estudo de caso que são seguidos nessa pesquisa, conforme detalhado abaixo.

a. Início

No início do estudo, o foco e a pergunta de pesquisa foram definidos. As definições foram estabelecidas primeiro em relação ao problema da pesquisa, e em relação às teorias de internacionalização: dimensões estratégicas.

b. Seleção de casos

A seleção de casos, de acordo com Eisenhardt (1989), ajuda a definir os limites de generalização da teoria construída a partir das análises. Os critérios usados para escolher os casos analisados foram:

- Empresas cujo capital se originou no Brasil, abastecendo pelo menos um mercado internacional de baixa renda e pelo menos um mercado tradicional, para fins de comparação, e com operações comerciais e/ou industriais. Os mercados populares considerados nesse estudo eram: Argentina, China, Colômbia, México, Índia, Chile, Rússia, Peru, Paraguai, Venezuela, Uruguai, África do Sul, Turquia, Irã, Polônia, Argélia, Arábia Saudita, Indonésia, Tailândia e Bolívia. Os mercados tradicionais considerados nesse estudo são: Estados Unidos, Canadá, países da Europa Ocidental, Japão e Austrália.
- Empresas produzindo bens de consumo ou fornecendo serviços ou empresas que abastecem diretamente empresas de bens de consumo –

mais adequadas para a análise do mercado para bens de consumo de baixa renda;

- Empresas que até certo ponto abastecem o mercado de bens de baixa renda no Brasil.

Considerando o objetivo do estudo e as características mencionadas anteriormente, as empresas selecionadas são: *Natura*, *O Boticário*, *AmBev*, *Embraco*, *Perdigão* e *Alpargatas (Havaianas Business Unit)*.

c. Design de instrumentos e protocolos

Entrevistas e revisões de documentos foram usadas na pesquisa, e a definição do protocolo de entrevistas foi baseada na teoria.

d. Coleta de dados em campo

Com relação a fontes secundárias, uma análise documental foi realizada do material institucional das empresas, assim como de informações públicas, para preparar uma base para as entrevistas pessoais. Uma pesquisa foi realizada em conjunto com as fontes principais para coletar os dados apresentados nas análises. O principal instrumento para a coleta de dados principais foram entrevistas pessoais em profundidade com quatorze CEOs e Diretores das empresas selecionadas, realizadas no Brasil e na China.

e. Análise de dados

Após coletar dados para cada caso, uma análise longitudinal foi realizada para caracterizar as variáveis em cada caso. Conforme proposto por Eisenhardt (1989), após a análise longitudinal, uma análise cruzada foi também executada de uma maneira estruturada e sistemática, que selecionou variáveis baseadas no referencial teórico para identificar sutilezas e habilitar um modelo teórico para o desempenho das empresas brasileiras nos mercados internacionais de baixa renda.

f. Construção de hipóteses

A definição de temas, conceitos e relacionamentos entre as variáveis começa com as análises longitudinais e análises transversais dos dados. O próximo passo era fazer uma comparação sistemática entre as informações obtidas dos casos e a teoria proposta anteriormente, em um processo iterativo. Um segundo passo era verificar se as relações emergentes entre os conceitos se adequavam às provas de cada caso.

g. Comparação com a literatura

Nesse passo, a literatura foi examinada pela comparação de semelhanças e discrepâncias, à luz das análises realizadas nos casos. Isso levou a uma maior validade interna e um nível conceitual mais alto dos resultados.

h. Fechamento

Por fim, as principais conclusões apresentadas nesse estudo foram identificadas. Para o fechamento, Eisenhardt (1989) considera dois pontos-chave: quando parar de adicionar casos à pesquisa e quando parar de comparar a teoria e os dados coletados. O autor sugere que 4 a 10 é um bom número de casos. Também é necessário considerar a saturação da teoria, ou seja, quando o processo iterativo gera melhorias incrementais mínimas na teoria gerada pela pesquisa.

Nessa pesquisa, seis casos foram analisados, com tantos detalhes quanto possível em cada caso, como mostrado abaixo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Os resultados da pesquisa sobre as seis empresas brasileiras mais significativas mostram que os mercados de baixa renda apresentam uma oportunidade para empresas brasileiras atuarem, mas também envolvem grandes desafios. Esses resultados estão em conformidade com as observações por Kirkbride & Ward (2001) que afirmam que esses mercados apresentam uma variedade de problemas para empresas, tal como restrições legais e políticas, dificuldades para obter informações de mercado, altos custos de transporte devido à infraestrutura deficiente, e os canais de distribuição complicados movidos por relacionamentos locais. De acordo com os autores, um erro comum é a avaliação da natureza e tamanho desses mercados, porque na prática elas são muitas vezes menores que as estimativas iniciais das empresas e os concorrentes locais provaram ser mais agressivos do que o esperado.

Os motivos para buscar o mercado internacional de bens de baixa renda são principalmente aumentos nas vendas e faturamento objetivando um crescimento de longo prazo. Não há interesse em simplesmente se beneficiar de oportunidades de curto prazo, o que pode até prejudicar a marca. As empresas buscam negócios lucrativos a longo prazo que são sustentáveis. Elas também buscam uma economia de escala quando consideram a capacidade das plantas de produção. Nenhuma empresa informou ter desenvolvido operações em

mercados de baixa renda para construir uma plataforma de produção com custos mais baixos de modo a atuar em outros mercados.

Nenhuma empresa informou ter desenvolvido operações no mercado internacional de bens de baixa renda simplesmente devido a necessidades operacionais, conforme definido por Ansoff (1984). A mão de obra barata não é o recurso mais procurado por empresas, porque a mão de obra brasileira e custos de fabricação são relativamente baratos e competitivos, confirmando dados apresentados por Cyrino & Barcellos (2006), que postulam que casos de empresas brasileiras se tornarem internacionais para obter mão de obra barata são raros.

Por outro lado, as empresas estão preocupadas com dar exposição à marca no nível internacional, ao operar em mercados tradicionais (como *O Boticário* nos EUA, *Natura* na França e *Havaianas* na Europa, Austrália e nos EUA), de modo que possam competir de maneira mais bem-sucedida em mercados de baixa renda. Construir o valor da marca através da exposição e validação internacional é muitas vezes citado como o motivo para entrar no mercado internacional.

Mesmo em mercados de baixa renda, as marcas são importantes e extremamente valiosas. Essa vantagem competitiva pode ser atingida através de investimentos na construção de marcas, ou através da aquisição de marcas populares locais já conhecidas dos consumidores, como é o caso com a *AmBev*. Esse é um fator muito relevante porque os consumidores de baixa renda de bens populares também têm reconhecimento da marca, de acordo com Prahalad (2005). Ao analisar os sucessos das empresas nos mercados emergentes, Marinov & Marinova (2000) identificaram que parte da vantagem competitiva surge da reputação de que as marcas desfrutam.

As empresas brasileiras interessadas em atuar em mercados de baixa renda devem considerar a sustentabilidade dos mercados internacionais e se a empresa pode atuar neles em longo prazo. Se a operação internacional fracassar, as perdas podem ser mais do que apenas financeiras. O fracasso também pode manchar a imagem da empresa em outros mercados internacionais e no Brasil.

Quando perguntadas sobre os mercados de baixa renda com o mais alto potencial para suas empresas, os executivos das empresas brasileiras analisadas destacaram a Rússia, Índia e China. No entanto, com a exceção da *Embraco* e *Perdigão*, que atuam na China e Rússia, todas as empresas informaram que atuar nesses mercados apresenta grandes desafios. Vale a

pena lembrar que tanto a *Embraco* quanto a *Perdigão* não fazem vendas diretas aos consumidores finais.

Os executivos declararam que a Rússia tem um alto nível de corrupção, nenhuma transparência nos negócios e uma população com baixo poder de compra, o que torna muito difícil a concorrência com os produtos locais. É um mercado com uma forte expansão que ainda é relativamente incipiente. Na China, as regras de mercado protecionistas prejudicam a entrada de produtos, enquanto que a supremacia das marcas globais e a baixa renda disponível apresentam problemas, assim como a concorrência doméstica muito forte que fabrica produtos muito baratos localmente. Na Índia, a cultura, os hábitos de consumo e os tipos de produtos demandados são muito diferentes, o que prejudica a entrada das empresas. O baixo nível de renda e a concorrência local, assim como as leis protecionistas, tornam o desempenho na Índia muito difícil para as empresas brasileiras.

Os resultados dessa pesquisa estão em conformidade com os dados encontrados por Cardoso (2005), que identificou que o grupo de países composto por China, Índia e Rússia, juntamente com Indonésia e Tailândia, possuem uma grande distância geográfica e cultural do Brasil, os mercados internos e a distância cultural e administrativa. Esses países não partilham características culturais e administrativas com o Brasil e isso tem um grande impacto sobre os custos dos produtos por causa dos altos custos de transporte e seguro. A maneira para essas empresas abastecerem esses mercados é através da produção local – como a *Embraco* já faz através de uma fábrica em Pequim.

Outra questão levantada pelos executivos tem a ver com a forte concorrência local nesses mercados, que apresentou desafios para as empresas brasileiras e outras empresas internacionais. De acordo com Khanna e Palepu (2006), as empresas estrangeiras muitas vezes hesitam em adaptar seus produtos, serviços e comunicações para atender a preferências locais, principalmente porque as oportunidades nesses países tendem a ser tanto modestas quanto arriscadas. Por outro lado, as empresas locais não enfrentam as mesmas limitações, porque elas atuam em poucos mercados e, quando melhoram a qualidade de seus produtos ou serviços, conseguem abastecer os consumidores domésticos tão bem ou melhor que as firmas estrangeiras.

Os resultados demonstram que as empresas sustentam um crescimento lucrativo nos mercados latino-americanos. *O Boticário* e a *Perdigão* também abastecem com sucesso países africanos e do Oriente Médio, que oferecem um excelente potencial de mercado para empresas brasileiras.

Como observado por Cardoso (2005), o grupo latino-americano de mercados de baixa renda para bens populares, compreendido por Argentina, Colômbia, México, Chile, Peru, Paraguai, Venezuela, Uruguai e Bolívia tem uma grande proximidade cultural e geográfica com o Brasil. Os países do MERCOSUL também têm uma proximidade administrativa. Essa proximidade cultural e geográfica torna esses mercados receptivos para os produtos brasileiros, que, além disso, são muitas vezes considerados como sendo de melhor qualidade do que aqueles produzidos localmente. Como também foi observado por Cardoso (2005), há uma distância cultural e geográfica maior entre o Brasil e Turquia, Argélia, Arábia Saudita e Irã. No entanto, embora esse grupo de países tenha semelhanças internas, isso exige modificações nos modelos de negócios, produtos, comercialização e outras variáveis. É um grande grupo, que pode permitir que empresas brasileiras construam economias de escala grandes o bastante para fazer quaisquer alterações necessárias aos produtos, para que possam ser vendidos nos mercados de baixa renda. É assim que a *Perdigão* e *O Boticário* têm operado nesses mercados.

Portanto conclui-se que grandes mercados populares como a Rússia, Índia e China representam enormes desafios para as empresas brasileiras, assim como empresas de países desenvolvidos, como detalhado na literatura. Por causa das dificuldades que as empresas brasileiras enfrentam para entrar nesses mercados, idealmente, a melhor maneira seria abastecê-los através de operações ou parcerias locais. É mais difícil atender às necessidades dos consumidores finais nesses mercados, enquanto que os mercados latino-americanos, africanos e do Oriente Médio representam um potencial interessante para investimentos de empresas brasileiras, e principalmente aqueles que não têm operações de produção globais.

Esses resultados foram baseados no desempenho de seis grandes empresas brasileiras, com um histórico de desempenho internacional de sucesso através de operações comerciais ou de produção. Mas esses resultados se tornam ainda mais significativos se empresas brasileiras pequenas e médias que fabricam e comercializam produtos populares para mercados de baixa renda são levados em consideração. Tais desafios fariam o desempenho lucrativo dessas pequenas ou médias empresas inviável no nível internacional, em mercados como China, Índia e Rússia, devido à falta de escala adequada, custos relativamente altos e concorrência local. Mas as empresas brasileiras desse porte deveriam considerar operar na América Latina, África e Oriente Médio.

Todas as empresas analisadas tomam fatores tradicionais em conta quando escolhem seus mercados: potencial de mercado, PIB, renda e tamanho da população. A concorrência e

fatores culturais também são relevantes, assim como estabilidade política e econômica, ambientes institucionais e transparência do governo local.

Esses resultados significam que, quando se consideram seus desempenhos nos mercados populares, as empresas brasileiras precisam analisar cuidadosamente cada uma dessas variáveis, assim como os hábitos de consumo e fatores culturais. As últimas duas variáveis são especialmente relevantes porque, embora um mercado possa apresentar condições de renda semelhantes, os hábitos culturais e de consumo podem ser tão diferentes de modo a inibir o desempenho das empresas brasileiras. Um bom exemplo é o caso da *Embraco* na Índia, em que geladeiras são usadas por uma parte pequena da população para produção de gelo, não para preservar alimentos.

Todas as empresas analisadas nesse estudo até algum grau atuam no segmento de baixa renda tanto no Brasil quanto globalmente, embora nenhuma delas atue exclusivamente nesse segmento, seja no Brasil ou internacionalmente. Todas as empresas atuam com uma mistura, um mix de produtos, que permitem abastecer as classes média e pobre no mercado popular de baixa renda global com os produtos mais simples e baratos de suas linhas. *O Boticário*, *Natura*, *Perdigão*, *Havaianas* e *AmBev* também atendem as classes de alta renda nos mercados tradicionais, em que posicionam suas marcas e outros produtos *premium*, com uma linha mais sofisticada e cara. A **Tabela 1** abaixo mostra os mercados atendidos por diferentes empresas no estudo (incluindo mercados de bens populares e mercados tradicionais).

Tabela 1 - Gráfico de Comparação de Empresas no Estudo: Mercados Atendidos e Método de Operação

Empresas no Estudo	Atuação no Mercado de Bens Populares com Grande Potencial para Empresas Brasileiras	Atuação em Mercados Tradicionais	Atuação em Outros Mercados
Natura Cosméticos e perfumes	Operações com vendas diretas no Chile, Argentina, Peru, Bolívia e Cidade do México	Lojas na França	-
O Boticário Cosméticos e perfumes	Lojas franqueadas na Arábia Saudita, Paraguai, Peru, Uruguai, Colômbia, Venezuela, África do Sul	Lojas franqueadas nos EUA, Japão, Austrália e Portugal	Egito, Cabo Verde, Suriname, Nicarágua, El Salvador, Moçambique, Angola e os Emirados Árabes Unidos

AmBev Bebidas	Cervejarias (produção e distribuição) na Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia, Venezuela, Peru	Cervejarias (produção e distribuição) no Canadá	Cervejarias (produção e distribuição) no Equador, República Dominicana, Guatemala, Nicarágua e El Salvador
Embraco Maquinário e compressores de geladeira	Fábrica na China	Fábrica na Itália Escritório nos EUA	Fábrica na Eslováquia
Perdigão Alimentos	Escritórios no Oriente Médio (EAU) e Rússia	Escritórios no Japão, França, Holanda e Reino Unido Centro de distribuição na Holanda.	
Alpargatas–Havaianas sandálias de borracha	Escritórios na Colômbia, Venezuela, Argentina, Bolívia, Paraguai	Escritórios nos Estados Unidos, Austrália, França, Itália e Espanha	Exporta para 70 países

Fonte: Preparado pelos autores através da coleta de dados principais e secundários

O desempenho em mercados de alta renda é importante para gerenciar marcas de produtos e tem um impacto positivo nas vendas no Brasil e em mercados globais de baixa renda. Já que os consumidores de baixa renda valorizam a marca, como já vimos, o desempenho nos mercados de alta renda reforça o componente aspiracional de um produto e cria um círculo virtuoso, fortalecendo a marca para que ela possa competir com os produtos locais. Mas os produtos locais são muitas vezes mais acessíveis, o que torna difícil para as empresas brasileiras competir apenas com base no preço em alguns mercados de baixa renda.

4.1 Dimensões estratégicas críticas

Com base na análise dos casos, é possível apresentar as dimensões estratégicas críticas para empresas brasileiras nos mercados populares.

As empresas devem praticar uma **política de preços** em conformidade com a estratégia da empresa, mas adaptada aos mercados locais. No geral, os preços fixados pelas empresas são mais baixos nos mercados globais de baixa renda do que nos mercados tradicionais e são definidos com o apoio de um parceiro local, ou de executivos locais trabalhando nas

subsidiárias. Nos mercados chinês, indiano e russo, os preços fixados pelos concorrentes locais são tão baixos de modo a prejudicar o desempenho das empresas brasileiras, especialmente quando não há produção local.

Fortalecer a marca é muito importante para os produtores brasileiros, considerando o mercado internacional. Isso permite que elas compitam na categoria de produtos global, e não só com os produtores locais, quando competem exclusivamente no preço. Além disso, as empresas evitam a concorrência no mercado informal, que, de acordo com De Soto (2000), é muito forte nesses territórios. A marca também é importante para intensificar o caráter aspiracional dos produtos, reforçando as vendas não apenas nos mercados internacionais, mas também nos mercados populares, que são altamente influenciados pelos mercados de alta renda.

A comunicação local é importante, e as empresas precisam adaptar suas comunicações aos mercados locais, a um grau que depende da empresa e do setor de desempenho. Nos mercados internacionais de baixa renda, educar os clientes também pode ser necessário para ajudar a disseminar os produtos através do incentivo à experimentação e mudanças de hábito nos consumidores. A comunicação com o canal de distribuição, que pode aproximar produtos e clientes, também é importante nos mercados de baixa renda. Os consumidores pobres e até de classe média nos mercados globais muitas vezes não têm acesso aos grandes centros de compras das grandes cidades, daí a necessidade para comunicações próximas aos consumidores, tal como pontos de venda de varejo ou vendas diretas. A comunicação com parceiros locais ou executivos também desempenha um papel fundamental na educação da empresa sobre os hábitos de consumo local e fornecer as informações necessárias para ela se adaptar.

Nos mercados de baixa renda, as empresas precisam ser capazes de **distribuir** seus produtos de uma maneira capilar, porque nesses mercados eles muitas vezes precisam entregar os produtos aos consumidores finais em locais distantes, talvez com difícil acesso, ao contrário dos mercados tradicionais em que a distribuição é mais concentrada. As empresas que vendem diretamente para os consumidores finais podem usar parceiros internacionais para colocar seus produtos no mercado, usam um sistema de venda direta, ou seu próprio sistema de distribuição. Esse último caso é apropriado quando uma empresa já tem uma operação de produção no país. As empresas brasileiras têm um bom entendimento disso, porque já precisam abastecer mercados de baixa renda no Brasil e desenvolveram estratégias

eficientes para distribuir seus produtos em regiões mais difíceis e pobres do país, em que o acesso é muito limitado.

Com relação aos **produtos**, as empresas que operam em mercados de baixa renda precisam oferecer produtos mais básicos e simples do que aqueles oferecidos nos mercados desenvolvidos, que são mais sofisticados e diferenciados, com produtos *premium* mais apropriados para seus perfis de consumidor. Os mercados sofisticados precisam de uma mistura de produtos mais sofisticada e diferenciada, enquanto que os mercados de baixa renda exigem uma linha de produtos mais barata para acessar uma população de baixa renda. Esse modelo está em conformidade com o design de negócios da pirâmide de produtos proposta por Slywotzky & Morrison (1998), no nível internacional, e também com a conclusão por Wright & Cardoso (2000), que esse modelo de pirâmide de produtos desempenha um papel estratégico para ajudar a empresa a atender as necessidades de diferentes consumidores com diferentes níveis de renda.

Vale a pena enfatizar que é difícil para as empresas brasileiras trabalhando com bens de consumo desenvolver **produtos específicos** para mercados populares – isso é devido em parte ao componente cultural em cada mercado porque o desempenho internacional das empresas brasileiras não atinge uma escala que justificaria o investimento. No entanto, as empresas brasileiras conseguem se adaptar de forma que lhes permitem atender às necessidades de mercados internacionais. As maiores modificações são feitas para satisfazer os consumidores nos mercados de alta renda, que possuem características muito diferentes. Como as empresas já abastecem mercados de baixa renda no Brasil, elas têm uma mistura de produtos adequada para também abastecer mercados internacionais de baixa renda, sem a necessidade de grandes adaptações.

A inovação do produto é importante para as empresas estudadas, que busca incorporar inovações que podem ser oferecidas tanto no Brasil quanto internacionalmente. Adaptações específicas não são possíveis porque a escala é insuficiente. É interessante observar que a teoria proposta por London & Hart (2004), que afirma que a participação dos parceiros locais é necessária quando se inova o conteúdo do design de novos produtos para mercados de baixa renda, não se aplica totalmente às empresas brasileiras. Pelo contrário, muitas das adaptações e inovações feitas nos produtos brasileiros tinham o objetivo de abastecer mercados tradicionais, e demonstraram que os produtos brasileiros são adequados para atender mercados de baixa renda desde que uma mistura de produtos adequada seja oferecida, mesmo que essa mistura de produtos inclua praticamente os mesmos tipos de produtos vendidos no

Brasil. No caso de produtos com mais conteúdo tecnológico, a consideração argumentada por Prahalad (2005), que soluções híbridas precisam ser desenvolvidas usando tecnologia avançada em uma infraestrutura limitada, provou ser verdade.

As inovações de processo são importantes para empresas operando em mercados de baixa renda porque elas permitem que as empresas gradualmente reduzam seus custos para concorrer em mercados em que os preços são mais baixos. Evidentemente, uma redução nos custos que inclui custos de produção é importante para a competitividade de empresas operando em mercados de baixa renda. Os preços nesses mercados são mais baixos – e conseqüentemente a empresa precisa reduzir custos para atingir resultados sustentáveis. Por outro lado, esses custos são também muito importantes para a empresa para competir nos mercados tradicionais, que são extremamente competitivos. Todas as empresas analisadas fizeram inovações em seus processos para reduzir os custos em suas sedes brasileiras e transferiram o conhecimento para outras unidades de produção, não apenas para conquistar mercados populares, mas também para manter a competitividade nos mercados tradicionais.

Não há uma só **porta de entrada** melhor adequada para mercados internacionais de baixa renda, porque tanto depende do tipo de produto, oportunidades, condições de mercado local, e o grau de internacionalização da empresa. É mais importante que a empresa tenha um conhecimento profundo do mercado, através de um parceiro de investimento ou executivos locais trabalhando em subsidiárias comerciais, ou através de aquisições ou *joint ventures*. Além disso, porque nos mercados de baixa renda os dados são incompletos e as informações não estão facilmente disponíveis, as parcerias que permitem acesso às informações de mercado são importantes para o sucesso das empresas. Vale a pena enfatizar que no caso das empresas brasileiras, essa tendência também é relevante para seu desempenho nos mercados tradicionais. No caso dos mercados chinês, russo e indiano, onde há uma grande distância cultural e geográfica do Brasil e a concorrência local é muito forte, o melhor meio de entrada é através de uma operação de produção local, que deve ser cuidadosamente avaliada pelas empresas, porque esses mercados representam grandes riscos.

Com base no conjunto de análises realizadas, é possível organizar as variáveis críticas na **Figura 1** abaixo:



Figura 1 – Variáveis de internacionalização para entrar em mercados de baixa renda
Fonte: Criada pelos autores

4.2 Conclusões e estudos futuros

As dimensões analisadas nos casos são importantes para a maneira como o modelo de desempenho para empresas brasileiras em mercados populares internacionais é composto, como apresentado no item anterior. É, no entanto, importante destacar algumas dimensões estratégicas que são **críticas** para o sucesso:

- a. A importância do conhecimento e acesso aos mercados locais (através de parcerias, lideranças locais, estruturas de empresa ou aquisição de firmas locais);
- b. A importância da gestão de marca nos mercados internacionais, incluindo o impacto potencial no mercado brasileiro, significa que é essencial posicionar a marca de uma maneira positiva não apenas nos mercados tradicionais, mas também nos mercados internacionais de baixa renda. Os valores de marca aspiracional podem ajudar isso;
- c. A importância de uma mistura de produtos de qualidade, capaz de abastecer mercados de baixa renda e tradicionais de acordo com as necessidades de consumo e recursos disponíveis, e oferecer produtos mais simples e baratos para mercados de baixa renda. Em comparação com as empresas multinacionais, que de acordo com Prahalad (2005)

precisam inovar produtos para abastecer mercados populares, as empresas brasileiras já têm uma mistura adequada. A qualidade é valorizada por consumidores de baixa renda, conforme detalhado por Giovinazzo (2003) e Prahalad (2005), e portanto ela deve ser uma preocupação constante para as empresas;

- d. Inovações em produtos e processos, dirigido para manter a competitividade da empresa, reduzindo custos de produção (relevantes para o desempenho nos mercados de baixa renda e competitividade em mercados tradicionais, em que a concorrência é muito forte);
- e. A existência de um modelo de negócios bem definido que é sustentável com o tempo, com planejamento a longo prazo e claras estratégias de internacionalização em conformidade com a estratégia da empresa;
- f. Aprimoramento de relacionamentos de longo prazo com *stakeholders*, de clientes para parceiros e investidores, no nível internacional, porque muito do sucesso internacional, especialmente nos mercados de baixa renda, depende dos relacionamentos para fornecer informações a respeito e acesso aos consumidores;
- g. O fortalecimento da cultura da empresa e valores para uma internacionalização de sucesso, principalmente quando a empresa está se dirigindo mais para os estágios avançados da internacionalização, sem perder de vista os objetivos estratégicos.

As dimensões estratégicas críticas apresentadas nesse trabalho foram identificadas ao integrar a teoria sobre o tópico e a análise estruturada das variáveis selecionadas a partir das entrevistas com grandes empresas brasileiras que atuam com sucesso nos mercados de baixa renda no Brasil e internacionalmente. Os principais elementos estratégicos para uma empresa atuar com sucesso em mercados internacionais de baixa renda foram destacados. Obviamente, a aplicação dessas dimensões vai variar dependendo do tamanho da empresa, recursos de investimento disponíveis, tipo de produto ou serviço comercializado e também o nível de internacionalização dentro da empresa. No entanto, acreditamos que é adequado para uma primeira análise por empresas, desde que as exceções sejam feitas com relação a algumas variáveis, em uma base caso a caso.

Apesar das limitações teóricas e metodológicas, esse estudo também se mostrou útil como um primeiro passo para estudiosos buscando um melhor entendimento da internacionalização das empresas brasileiras em mercados de baixa renda. Isso também ajuda as empresas a pensarem sobre essa questão em uma maneira mais estruturada, com elementos organizados, que embora não seja completo, oferece uma análise inicial das opções para a

internacionalização bem-sucedida nesses mercados de uma maneira lucrativa e com sustentabilidade em longo prazo.

Embora esse estudo tenha considerado uma vasta quantidade de literatura que existe sobre o assunto da internacionalização da empresa, o tema da internacionalização em mercados de baixa renda ainda é recente. Portanto, a literatura disponível foi usada na ausência de uma alternativa mais precisa. A própria definição de mercados internacionais de baixa renda ainda não foi consolidada, então uma análise mais profunda dos conceitos foi exigida.

Apesar do fato de que as várias metodologias de caso usadas nesse trabalho não permitem generalizar os resultados, elas provaram ser eficientes para a finalidade dessa pesquisa e em propor um modelo teórico. Vale a pena destacar que todas as etapas do protocolo de pesquisa foram seguidas de uma maneira estruturada, ao usar uma coleta de dados principal e secundária, análise longitudinal de casos, análises cruzadas, princípios da teoria fundamentada, identificação das sutilezas do caso (que a primeira vista não parece oferecer informações diferenciadas sobre o tópico) e comparação com o arcabouço teórico, de modo a identificar as dimensões estratégicas apresentadas.

Uma interessante análise futura seria uma comparação entre as empresas brasileiras e empresas de outros países operando em mercados globais de baixa renda, e um estudo comparativo, de modo a verificar se essas dimensões são válidas *apenas* para empresas brasileiras ou se também são válidas para empresas abastecendo mercados de baixa renda em seus países respectivos, porque a teoria atual muitas vezes se concentra nos casos de empresas multinacionais em mercados desenvolvidos. Outra sugestão seria a de aplicar as dimensões críticas para todas as empresas abastecendo o mercado de baixa renda no Brasil, independentemente de tamanho e setor, configurando, portanto, um estudo de uma natureza quantitativa, objetivando testar as hipóteses que esse trabalho propõe.

REFERÊNCIAS

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

ANSOFF, H. I. **Business strategy**. Penguin Books: Boston, 1984.

CALORI, R.; ATAMER, T.; NUNES, P. **The dynamics of international competition**. Londres: Sage Publications, 2000.

CARDOSO, M. V. **O mercado internacional de bens populares**: um mapeamento dos mercados potenciais para empresas brasileiras. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N. **Doing business in developing countries**: negotiations and entry strategies. Londres: Routledge, 1990.

CUI, G.; LUI, H. K. Order of entry and performance of multinational corporations in an emerging market: a contingent resource perspective. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 4, p.28-56, 2005.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DANIELS. J.; DANIELS, C. **Visão global**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DE SOTO, H. **The mystery of capital**: why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else. Basic Books: Nova York, 2000.

DERESKY, H. **Administração global**: estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Bookman, 2004.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIOVINAZZO, RENATA A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

GONÇALVES, C. A. **Falando de métodos de pesquisa**. Belo Horizonte, 01 de outubro, 2004.

GREEN, P. E.; CARMONE, F. J. **Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis**. Boston: Mass. Allyn and Bacon, 1988.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, p. 139-148, jul./ago. 1985.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Global sustainability and the creative destruction of industries. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 1, p. 23-33, 1999.

HILL, C. W. L. **International business**: competing in the global marketplace. EUA: McGraw-Hill, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. **Strategic management**: competitiveness and globalization. Ohio: ITO, 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, Spring-Summer 1977.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, p. 63-76, jun. 2005.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review**, p. 60-69, out. 2006.

KEEGAN, W. **Global marketing management**. Londres: Prentice-Hall, 1989.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KIRKBRIDE, P.; WARD, K. **Globalization**: the internal dynamic. Chichester: John Wiley e Sons, 2001.

KIRSCH, R. J.; LAIRD, K. R.; EVANS, T. G. The entry of international CPA firms into emerging markets: motivational factors and growth strategies. **The International Journal of Accounting**, v. 35, n. 1, p. 99-119, 2000.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUADA, J.; SORENSEN, O. J. **Internationalization of companies from developing countries**. Nova York: Haworth Press, 2000.

LONDON, T.; HART, S. L. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 350-370, 2004.

MAHAJAN, V.; BANGA, K. **A solução dos 86%**: como ter sucesso na maior oportunidade de mercado dos próximos 50 anos. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHORTA, N. **Marketing research**: an applied orientation. 2. ed. Upper Sadlle River: Prentice Hal, 1996.

MARINOV, M. A.; MARINOVA, S. T. Foreign direct investment in the emerging markets of Central and Eastern Europe: motives and marketing strategy. In: Yaprak, A.; Tütek, H. (Ed.). **Advances in international marketing**: globalization, the multinationals firms and emerging economies. Nova York: Elsevier Science, 2000. v. 10.

MEYER, K. E. Perspectives on multinationals enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 4, p. 259-277, 2004.

MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PRAHALAD, C. K. **The fortune at the bottom of the pyramid**: eradicating poverty through profits. EUA: Warthon School Publishing, 2005.

RICART, J. E. et al. New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 3, p. 175-200, maio 2004.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. Ed. São Paulo: EPU, 1987.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A Estratégia focada no lucro**. Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

WHITLEY, R. How and why are international firms different? The consequences of cross-border managerial coordination for firm characteristics and behavior. In: MORGAN, G., KRISTENSEN, P. H.; WHITLEY, R. (Ed.) **The multinational firm**: organizing across institutional and national divides. Nova York: Oxford University Press, 2001.

WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 12., 2000, Puebla - México. **Anais...** Puebla: Sociedade Latino-americana de Estratégia, 2000.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Califórnia: Sage, 1994.

YIP. G. **Globalização**: como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: Senac, 1996.