

ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* GLOBAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS BRASILEIRAS

A REFLECTION OF THE MARKETING ASPECTS OF THE BRAZILIAN FRANCHISES INTERNATIONALIZATION

Thelma Valéria Rocha (ESPM) *tvrocha@espm.br*

Eduardo Eugênio Spers (ESPM) *edespers@gmail.com*

Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo (ESPM) *adriana@peleclub.com.br*

Daniela Motta Romeiro Khauaja (ESPM) *khauaja@yahoo.com*

Debora Atala Mendes Pires (ESPM) *debora.atala@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/730>

Resumo

A estratégia de *marketing* global envolve decisões da empresa relacionadas à padronização do *mix* de *marketing* (produto, preço, estrutura de distribuição e comunicação). Estas atividades podem ser concentradas em poucos países, de forma coordenada. A participação de mercado pode ser medida localmente, ou considerando o mundo como um grande mercado, sendo medida a participação global. E os movimentos que a multinacional vai fazer globalmente podem integrar diversos países. Como o mercado de franquias vem crescendo acentuada e consistentemente no Brasil, nos últimos anos, novos estudos têm sido desenvolvidos sobre internacionalização de franquias, mas poucos com a preocupação de compreender a influência dos *drivers* de globalização nos programas de *marketing* e na estratégia de *marketing* global adotadas por elas. O presente artigo pretende partir de dois modelos para compreender como os *drivers* externos e internos influenciam na estrutura, no processo e na estratégia de *marketing* global das redes de franquias brasileiras em processo de internacionalização. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória com 12 das 92 franquias brasileiras internacionalizadas, representando 13% da base. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelo processo de internacionalização dessas franquias, e foi desenvolvida nos meses de junho e julho de 2012, com o apoio da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF). O artigo está dividido em cinco

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

partes. A primeira delas é a revisão da literatura, que tem foco nos dois modelos utilizados na pesquisa e resulta no modelo conceitual criado pelos autores. A segunda parte descreve o método utilizado para realizar a pesquisa empírica. A terceira traz os resultados desta pesquisa, com a descrição e a análise do processo de internacionalização e estratégia de *marketing* global adotada pelas franquias brasileiras analisadas. A quarta parte traz discussões acerca da pesquisa apresentada e as considerações finais do estudo, mostrando suas limitações e sugestões para futuras pesquisas. Os resultados do presente estudo têm várias implicações para os gestores de *marketing* internacional. A visão ampliada da estratégia de *marketing* global representada pelo GMS sugere que uma empresa para competir globalmente pode responder a desafios externos e internos com várias alavancas estratégicas. Os gestores devem ter em mente que os programas de *marketing* e o GMS são impulsionados por condições externas globalizantes e características organizacionais internas, tais como orientação global e experiência internacional. As considerações feitas neste artigo devem enriquecer a literatura sobre *marketing* global, ampliando sua perspectiva em empresas brasileiras que se internacionalizam.

Palavras chave: *Marketing* Internacional; Franquias; Estratégia de *Marketing*.

Abstract:

The global marketing strategy involves business decisions related to the standardization of the marketing mix (product, price, distribution and communication structure). These activities can be concentrated in a few countries in a coordinated manner. Market share can be measured locally, or considering the world as one big market, as measured global participation. Moreover, the movements that the multinational will make globally can integrate several countries. The considerations made in this article should enrich the literature on global marketing, expanding the perspective of the Brazilian companies that already have internationalized. As the franchise market has been growing sharply and consistently in Brazil in recent years, new studies developed about internationalization of franchising, but few with the concern to understand the influence of the drivers of globalization in marketing programs and overall marketing strategy adopted by them. The purpose of this article is to understand how the background of marketing programs influence the decision of these programs and how the decisions of Global Marketing Strategy (GMS) made in this context. It was developed an exploratory qualitative research with 12 Brazilian franchises internationalized (13% of the population). Data collection occurred through in-depth

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

interviews with the managers responsible for the internationalization process of those franchises, and developed in the months of June and July 2012, with the support of the Brazilian Franchising Association (ABF). The article divided into five parts. The first is the literature review, which focuses on the two models used in the research and results in the conceptual model created by the authors. The second part describes the method used to carry out empirical research. The third presents the results of this research, with the description and analysis of the process of internationalization and global marketing strategy adopted by the Brazilian franchises analyzed. The fourth part brings discussions about the research presented and the final considerations of the study, showing its limitations and suggestions for future research. The results of this study have several implications for international marketing managers. The larger view of the global marketing strategy represented by GMS suggests that an enterprise to compete globally can respond to external and internal challenges with several strategic levers. Managers should keep in mind that the marketing programs and the GMS driven by external conditions and internal organizational features globalization, such as international experience and global orientation.

Keywords: International Marketing; Franchising; Marketing Strategy.

Artigo recebido em: 04/12/2014

Artigo aprovado em: 20/05/2015

1. Introdução

A conjuntura econômica brasileira, na qual as empresas desenvolvem e implementam suas atividades, tem mudado significativamente nos últimos anos. A discussão sobre a internacionalização das empresas brasileiras tem crescido de importância desde o início dos anos 1990.

O ano de 2010 revelou a inversão do quadro de recuo dos investimentos observado em 2009, em função da crise econômica mundial. A recuperação da economia incentivou novas operações de aquisição e abertura de filiais no exterior por parte das empresas brasileiras, assim como impulsionou o fluxo de investimentos estrangeiros para o Brasil.

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) definiu franquia como uma “estratégia de distribuição de serviços ou produtos”. Para Foster (1994) *franchising* é uma das alternativas existentes para a expansão, ao lado da verticalização, da fusão e da aquisição.

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

Segundo Paiva (2005) o sistema de franquia corresponde a uma expansão empresarial em rede que agrega outros parceiros à empresa-mãe a fim de melhor comercializar o seu produto ou serviço.

A adoção de um sistema de franquia é complexa e desafiadora por envolver diversas pessoas com características e expectativas variadas. Porém, o negócio é desmembrado estrategicamente em várias unidades que são vinculadas à sede, permitindo a rápida expansão e consolidação da marca no mercado consumidor.

Com o rápido crescimento nasce a possibilidade de internacionalização. Nos Estados Unidos, a internacionalização de franquias é crescente desde a década de 1980. Segundo a *International Franchise Association* (IFA, 2013), 40% das franquias operadas por franqueadores americanos já possuíam unidades internacionais entre os anos 1985 e 1995. No Brasil, as franquias também possuem relevância estratégica para a economia do país, sendo um setor em constante crescimento. Segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), o faturamento do setor registrado no ano de 2012 girou em torno de R\$ 103 bilhões, com crescimento de 16,2% em relação ao ano anterior. O número de redes também registrou crescimento de 19,4%, saltando de 2031 para 2426, e sendo responsável por aproximadamente 940 mil postos de trabalho diretos, durante o ano de 2012 (ABF, 2013). Apesar da robustez do setor, ainda são poucas as redes brasileiras de franquias que se internacionalizaram, somando 92 empresas (ABF, 2013).

As redes de franquias que querem internacionalizar seus negócios têm o desafio de administrar suas áreas funcionais (como *marketing*, finanças, recursos humanos, operações) sob a influência das condições externas e das variáveis endógenas (YIP, 1995; ZOU; CAVUSGIL, 2002). Zou e Cavusgil (2002) verificaram que a Estratégia de *Marketing* Global (sigla GMS, em inglês) é afetada por *drivers* externos e recursos internos, como experiência internacional e orientação global da empresa, e que a GMS impacta positivamente o desempenho financeiro e estratégico da firma.

O presente artigo pretende partir de dois modelos (antecedentes dos programas de *marketing* de Townsend, Yenyurt, Deligonul e Cavusgil, 2004 e GMS de Zou e Cavusgil, 2002) para compreender como os *drivers* externos e internos influenciam na estrutura, no processo e na estratégia de *marketing* global das redes de franquias brasileiras em processo de internacionalização. Como resultado espera-se alcançar uma melhor compreensão sobre a internacionalização das franquias brasileiras e, mais especificamente, como as estratégias de *marketing* são construídas utilizando o modelo GMS.

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

O artigo está dividido em cinco partes. A primeira delas é a revisão da literatura, que tem foco nos dois modelos utilizados na pesquisa e resulta no modelo conceitual criado pelos autores. A segunda parte descreve o método utilizado para realizar a pesquisa empírica. A terceira traz os resultados desta pesquisa, com a descrição e a análise do processo de internacionalização e estratégia de *marketing* global adotada pelas franquias brasileiras analisadas. A quarta parte traz discussões acerca da pesquisa apresentada e as considerações finais do estudo, mostrando suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. Referencial Teórico

As atividades de *marketing* no contexto das multinacionais não podem ser analisadas de forma isolada, pois fazem parte de uma estratégia maior definida pela multinacional que se chama “estratégia de *marketing* global”, ou em inglês, *global marketing strategy*, também conhecido pela sigla GMS. Fazendo uma revisão teórica sobre o que compõe a estratégia de *marketing* global (GMS), percebe-se que existem três perspectivas principais.

A estratégia de *marketing* global a partir da perspectiva da padronização foi detalhada por Jain (1989), a partir de Levitt (1984). Estes autores partem da máxima de que existe uma convergência das culturas globais, as demandas estão mais similares, existe uma diminuição das barreiras de *trade*, avanços tecnológicos e as empresas estão atuando com orientações globalizadas.

A padronização ocorre no tradicional *mix* de *marketing*: produto, preço, praça e promoção. E com isso, ganha-se vantagem competitiva frente à concorrência por se atuar com produtos de qualidade, com custo mais baixo. Além disso, os autores defendem a vantagem da economia de escala e simplificação nos processos por se trabalhar de forma padronizada. Os efeitos desta estratégia de padronização são o aumento na eficiência, a consistência na operação global e a transferência de ideias dentro da multinacional.

Embora a perspectiva da padronização seja popular, sua adoção não é incondicional, como questionam Douglas e Wind (1987). Nesse estudo, os autores sugerem que a estratégia de padronização aumenta os resultados apenas em indústrias nas quais a competição ocorre no escopo global.

Aqui aparece uma primeira variável que delimita o uso de um tipo ou outro de estratégia de *marketing* global (GMS), que é a indústria que se está estudando. Se for uma indústria de competição global, como indústria da moda, indústria do luxo, indústria dos

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

microprocessadores, pode-se vender o mesmo produto globalmente. Porém, existem outras indústrias nas quais esta padronização não se aplica.

Uma segunda perspectiva de GMS foca na configuração e coordenação das atividades da cadeia de valor da empresa, e foram propostas por Craig e Douglas (2000); Porter (1986); Roth, Schweiger e Morrison (1991). De acordo com esta visão, GMS é um meio de se explorar as sinergias existentes entre diferentes países, bem como, as vantagens associadas ao país de origem. A configuração das atividades da cadeia de valor está concentrada em poucos países, nos quais estas podem ser executadas de forma mais eficiente. Por exemplo, o desenvolvimento de produto e as atividades de engenharia podem estar concentrados em poucos países, onde existem estas habilidades, e a fábrica estar em um local onde o custo de produção é menor, como na China. Desta forma, a empresa pode ter vantagem comparativa nos países onde atua. Por exemplo, a empresa Nike atua com este modelo de GMS.

A terceira perspectiva do GMS está baseada na integração. De acordo com esta visão, a chave para o sucesso de uma empresa no escopo global é ganhar força competitiva pela integração das suas atividades, como propuseram Birkinshaw, Morrison e Hulland (1995), Yip (1995); Zou e Cavusgil (1996). Em uma indústria global, as operações em países diferentes são interdependentes, e uma empresa deve ter habilidade para subsidiar a operação em um mercado com os recursos obtidos em outros. E responder ao ataque em um local, atacando em outros. Assim, a visão integrada define que a essência do GMS está na integração competitiva da empresa nos principais mercados onde atua. Por exemplo, uma empresa como a IBM, atua com a visão integrada do seu negócio, definindo em uma pesquisa com CEO's clientes e *prospects* de todo mundo, quais serão as suas principais prioridades nos próximos anos na área de TI.

Zou e Cavusgil (2002, p. 43) propõem uma junção dessas três perspectivas em um modelo único para mensurar a estratégia de *marketing* global de uma empresa. Na Figura 1, pode-se perceber que a estratégia de *marketing* global envolve decisões da empresa relacionadas à padronização do *mix* de *marketing* (produto, preço, estrutura de distribuição e comunicação). Estas atividades podem ser concentradas em poucos países, de forma coordenada. A participação de mercado pode ser medida localmente, ou considerando o mundo como um grande mercado, sendo medida a participação global. E os movimentos que a multinacional vai fazer globalmente podem integrar diversos países.

Mais recente, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) propuseram uma nova forma de visualizar a estratégia de *marketing* global. No esquema definem GMS como sendo um plano

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

de ação que orienta a empresa em: (a) como posicionar sua imagem e seus produtos no mercado externo e quais segmentos são seus clientes-alvo; e (b) definir o grau em que os elementos de seu programa de *marketing* serão padronizados ou adaptados.

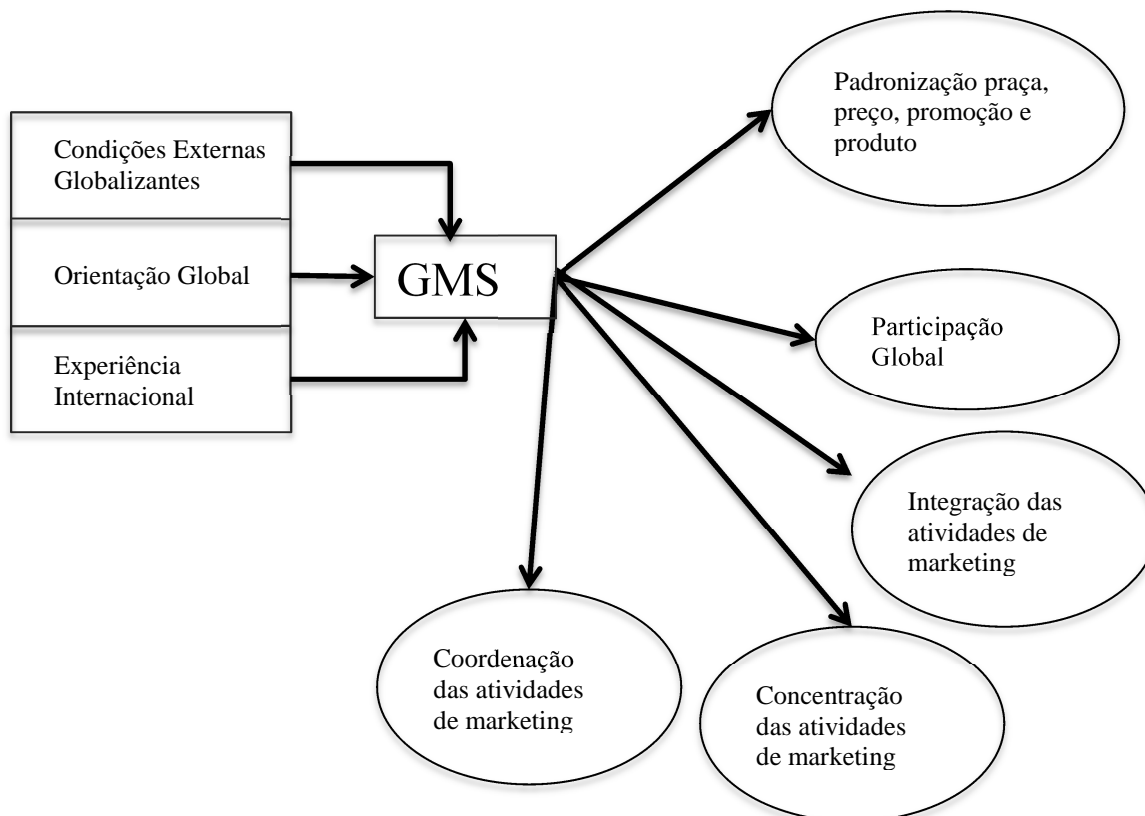


Figura 1 – Modelo estrutural do GMS

Fonte: Adaptado pelos autores de Zou e Cavusgil (2002)

Conforme evidencia a Figura 1, os autores ressaltam nesse modelo que alguns antecedentes influenciam diretamente no GMS. A seguir serão explicados esses antecedentes. Condições externas globalizantes: são definidas como as forças externas que são favoráveis ao *marketing* global. No modelo, cinco itens compõem a escala de Samiee e Roth (1992, p. 8), como a convergência de demanda dos consumidores (LEVITT, 1984; YIP 1995), a infraestrutura de *marketing* global, a tecnologia (YIP 1995; ZOU; CAVUSGIL 1996), e a pressão competitiva no mercado global (PORTER, 1986; YIP, 1995). Condições externas globalizantes existem e é recomendável para uma empresa participar em todos os principais mercados mundiais (LEVITT, 1984; OHMAE 1985), padronizar seus programas de *marketing* (JAIN, 1989; LEVITT, 1984; SAMIEE; ROTH, 1992), concentrar-se e coordenar

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

as suas atividades de *marketing* em todo o mundo (PORTER, 1986; ROTH; SCHWEIGER; MORRISON, 1991) e integrar movimentos competitivos da empresa em todos os principais mercados do mundo (BIRKINSBAW; MORRISON; HULLAND, 1995; YIP, 1995).

A literatura recente destaca a importância de recursos organizacionais internos para determinar a estratégia de uma empresa e seu desempenho (BARTLETT; GHOSHAL, 1991; KIM; MAUBORGNE 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984, 1995). Muitos recursos podem desempenhar um papel, mas dois fatores se destacam: orientação global (OHMAE, 1989; PERLMUTTER 1969) e experiência internacional (CAVUSGIL; ZOU, 1994; DOUGLAS; CRAIG, 1989). Orientação global é a ênfase para o sucesso que toda organização dá em escala mundial ao invés de pensar no sucesso país a país (OHMAE 1989; ZOU; CAVUSGIL 1996) e é parte da cultura de uma empresa, pois reflete seus valores (KOTTER; HESKETT, 1992). A empresa com uma orientação regiocêntrica/geocêntrica trata região/mundo como um mercado único e busca o sucesso em uma base mundial.

A orientação global pode ser considerada também como um valioso recurso organizacional, pois é difícil de copiar (DOUGLAS; CRAIG, 1989) e tem sido associado à adoção de uma estratégia de *marketing* global (GHOSHAL, 1987; LEVITT, 1984). Recentemente, em pesquisa realizada com 300 gerentes sêniores de empresas chinesas internacionalizadas, Zhou, Wu e Barnes (2012) encontraram que quanto mais cedo a empresa se internacionaliza melhor ela desenvolve suas habilidades de *marketing*, e que essas habilidades são aprimoradas quando os gerentes sêniores demonstram alto comprometimento com os mercados externos. Assim, o estudo sugere que empresas oriundas de países emergentes (como é o caso do Brasil) devem buscar a internacionalização o mais cedo possível para melhor desenvolver suas habilidades de *marketing*.

O valor de experiência internacional de *marketing* global está bem estabelecido na literatura. Douglas e Craig (1989) enfatizam isso como fator na expansão global da empresa. Em seu modelo de três estágios da evolução do *marketing* internacional, os autores afirmam que as empresas mais experientes internacionalmente estão propensas a procurar racionalização global de suas operações de *marketing*, enquanto que as menos experientes não são suscetíveis a fazer isso.

Embora as implicações do desempenho da estratégia global de *marketing* (SAMIEE; ROTH, 1992; ZOU; CAVUSGIL, 2002) e da estrutura global (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; JOHANSSON; YIP, 1994) tenham sido exploradas extensivamente na literatura, a compreensão do impacto de processos de *marketing* correspondentes tem recebido pouca

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

atenção. O argumento de que as funções de *marketing* – como estrutura, processos e estratégia – interagem dinamicamente têm significado particular no contexto da firma global. Assim, distinguir as dimensões subjacentes de *marketing* e entender suas relações inerentes irá auxiliar na identificação da contribuição de cada fator para os resultados de *marketing* intermediários.

A Figura 2 ilustra o segundo modelo utilizado nesta pesquisa, que trata dos antecedentes dos programas de *marketing* e o impacto destes no desempenho de *marketing* e financeiro da empresa.

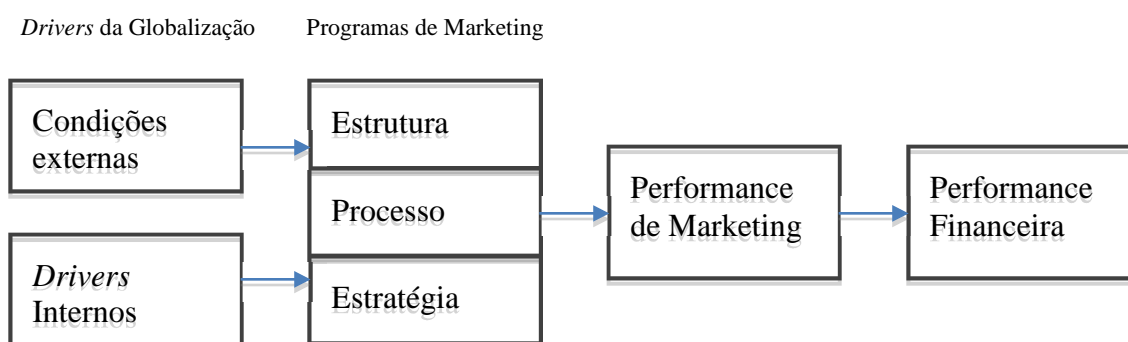


Figura 2 – Antecedentes dos Programas de Marketing

Fonte: Townsend; Yenyiyurt; Deligonul; Cavusgil (2004)

Com base na premissa de que as empresas reagem a condições externas, por meio do alinhamento da estratégia e da estrutura (RUEKERT; WALKER, 1987), as empresas globais devem criar sinergias em resposta aos *drivers* do mercado externo. Para implementar uma estratégia global, a empresa deve desenvolver capacidades operacionais para gerenciar interdependências entre os fluxos de diversos recursos (ROTH; SCHWEIGER; MORRISON, 1991). Por meio dos processos de *marketing* a organização implementa a estratégia de *marketing* e usa componentes da estrutura, em outras palavras, mesmo que a estratégia se encaixe no ambiente externo, ela será colocada em prática de forma mais eficaz se as características internas da empresa também se encaixam na estrutura (BONOMA, 1984; RUEKERT; WALKER, 1987).

Na literatura de *marketing* conceitualmente existem duas fases distintas: a do programa de *marketing*, que inclui as estratégias relacionadas ao *marketing-mix*, e a dos processos de *marketing*, que incluem ferramentas que ajudam no desenvolvimento e na implementação dos programas (JAIN, 1989). Nesse contexto, a organização global e os processos de gestão globais têm efeitos importantes sobre a capacidade das empresas de

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

implementar uma estratégia global (JOHANSSON; YIP 1994). Postula-se que há três processos centrais de negócios que dependem de *marketing*:

Processos de *Marketing*: Para capturar os processos relevantes, este estudo concentra-se nos processos de desenvolvimento de produtos, que incluem as atividades de *marketing* que são necessárias para gerar informações, resolver problemas e transformar ideias em novas ofertas de produtos (COOPER, 1994; SCHMIDT; CALANTONE, 2002). Essencialmente, esta capacidade é usada para absorver de forma crítica conhecimento a partir de fontes externas e para amalgamar o uso por vários constituintes internos (VERONA, 1999).

Estrutura de *Marketing*: A literatura tem conceituado estrutura de *marketing* global como as relações de subordinação que especificam os vínculos globais interligados entre pessoas, funções e processos de uma organização (YIP, 2003). Aspectos críticos da estrutura global incluem a mistura de orientação central com responsividade local, a contratação de líderes globais, a realização de integração entre as operações nacionais e internacionais, a eliminação de redundâncias em todos os mercados internacionais, e a capacidade de transferência de conhecimento novo em subsidiárias.

Estratégia de *Marketing* Global (GMS): Como tem sido argumentado, estratégia de *marketing* global, estrutura e processos devem atender às condições externas globais, portanto, empresas fornecendo os meios para atingir níveis mais elevados de desempenho no mercado global. Espera-se que se a estratégia de *marketing* global estiver alinhada com os *drivers* externos globais, haverá um impacto significativo e positivo sobre o desempenho das empresas no mercado global (ZOU; CAVUSGIL 2002). No entanto, a discrepância nas descobertas relacionadas com os benefícios relativos de uma estratégia padronizada poderia resultar de uma chave de mediação variável, ou seja, o processo de implementação de uma estratégia de *marketing* global. Dessa forma para estratégia de *marketing* global esse artigo se baseia no modelo GMS que engloba as três perspectivas de *marketing* global, que são amplamente aceitas na literatura e já foram discutidas.

Nesse estudo, foram consideradas essas três perspectivas e o seu desdobramento em oito dimensões, cujas definições são apresentadas no Quadro 1.

Dimensões	Definição
Padronização de Produto	Grau no qual o produto é padronizado em todos os países
Padronização de Promoção	Grau no qual promoção é padronizada em todos os países
Padronização de Canal/Estrutura	Grau no qual o canal/estrutura é padronizado em todos os países
Padronização de Preço	Grau no qual o preço é padronizado em todos os países
Concentração das atividades de <i>marketing</i>	Extensão das atividades de <i>marketing</i> , incluindo: campanhas promocionais, decisão de preço, distribuição, serviços pós-venda e, performance em cada país em que a empresa atua.
Coordenação das atividades de <i>marketing</i>	Extensão das atividades de <i>marketing</i> em diferentes países, incluindo: campanhas promocionais, decisão de preço, distribuição, serviços pós-venda são executadas e planejadas interdependentemente na escala global.
Participação no mercado global	Extensão das operações de <i>marketing</i> nos principais mercados globais.
Integração dos movimentos competitivos	Extensão dos movimentos de competitivos de <i>marketing</i> em diferentes países e a interdependência.

Quadro 1 – Definição das Dimensões do GMS

Fonte: Zou; Cavusgil, 2002

Com base nos modelos apresentados nas figuras 1 e 2, apresenta-se um terceiro modelo, no qual são agregados os antecedentes dos programas de *marketing* e o GMS.

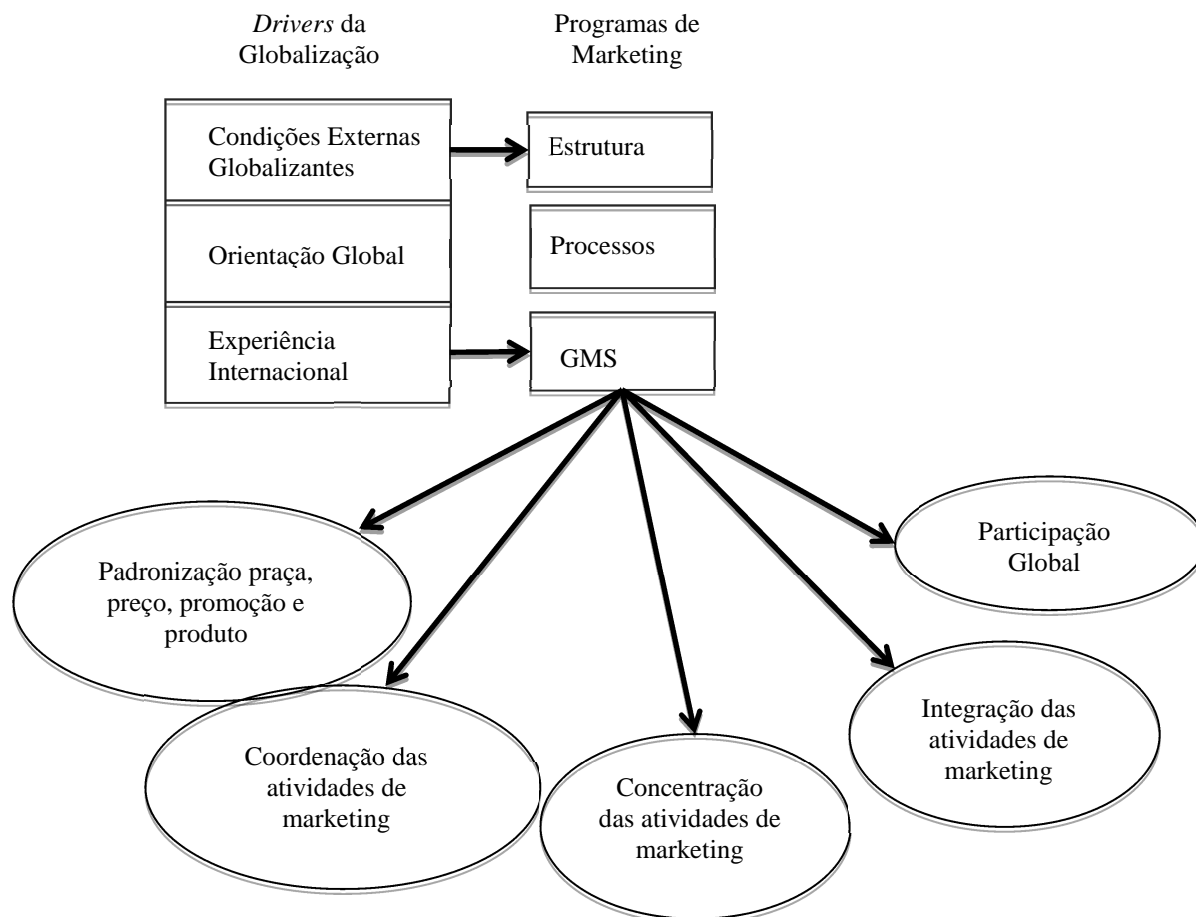


Figura 3 – Modelo Conceitual do Estudo

Fonte: Adaptado pelos Autores de Townsend; Yenyurt; Deligonul; Cavusgil, 2004 e Zou; Cavusgil, 2002.

2. Método da Pesquisa Empírica

Para atender aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo qualitativo, optou-se pela escolha do método de estudo de casos múltiplos com entrevista em profundidade. A abordagem qualitativa possibilita o envolvimento de dados descritivos e o contato direto do pesquisador, que é o instrumento fundamental, procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisa (GODOY, 1995).

Na parte empírica, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória com 12 das 92 franquias brasileiras internacionalizadas, representando 13% da base. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas em profundidade com os gestores responsáveis pelo processo

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

de internacionalização dessas franquias, e foi desenvolvida nos meses de junho e julho de 2012, com o apoio da ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), em São Paulo.

O sistema de franquia foi escolhido porque beneficia a globalização, uma vez que, em países em que não há histórico de empreendedorismo, o sistema de franquia oferece uma estrutura aos investidores locais, proporcionando considerável impulso à globalização (HOFFMAN, 2004). Para a IFA (ABF, 2014), a definição de franquia prevê um contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual a reputação da marca e o conhecimento do franqueador são transferidos ao franqueado.

No Brasil, o setor de franquias cresce exponencialmente, conforme já citado. Das 92 franquias brasileiras internacionalizadas, 12 empresas foram entrevistadas, por meio de entrevistas pessoais com seus gestores, sendo: 3 do segmento de alimentação; 2 beleza e estética; 3 escolas de idiomas e educação; 3 calçados e acessórios; 1 *software*.

Os dados são provenientes de entrevistas em profundidade com gestores de empresas franqueadas que possuem operação internacional há pelo menos um ano.

Os nomes serão mantidos em sigilo por ter sido uma condição imposta pelas empresas para participar da pesquisa.

Nas empresas escolhidas, foram entrevistados os proprietários ou os gestores de *marketing*. Como resultado, foi produzido um relatório com estilo mais narrativo, realista, sem críticas, ilustrado com exemplos e descrições fornecidas pelos gestores de *marketing*.

A análise de dados foi feita mediante adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), composta por três fases: a) a fase da descrição ou preparação do material; b) a inferência ou dedução; e c) a interpretação. Os textos foram sintetizados, eliminando-se repetições e trechos que não seriam relevantes para os objetivos da pesquisa. Foram excluídos os trechos iniciais e finais das entrevistas (apresentações e saudações), os elementos empregados para manter a conversação e os elementos ambíguos ou redundantes. Os trechos que resultaram dessa preparação foram categorizados segundo temas que constituem as categorias, as quais têm por base a fundamentação teórica da pesquisa.

As informações extraídas foram estudadas e avaliadas a fim de gerar dados replicáveis e validar inferências sobre o contexto de internacionalização das franquias e como as estratégias de *marketing* global são construídas. Portanto, esta técnica mostra-se adequada por envolver procedimentos especializados para o processamento de dados de forma científica com o propósito de fornecer conhecimento e *insights* obtidos a partir das informações coletadas (KRIPPENDORFF, 1980).

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

A unidade de registro e os indicadores da análise de conteúdo tem caráter temático. A definição de tema adotada é a de Franco (2007, p. 42): “tema é uma asserção sobre determinado assunto, que pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto delas ou um parágrafo”.

Após a definição das análises de registro, iniciou-se a fase de categorização. Nesta etapa, optou-se pelo critério semântico (BARDIN, 2009), ou seja, as categorias foram divididas em temas que estavam relacionados ao referencial teórico do trabalho. A contagem foi feita pela frequência de aparição dos temas, tendo todos eles o mesmo valor.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é o método das categorias, espécies de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. As categorias e parte das subcategorias foram definidas a partir da teoria que embasou o estudo, e foram complementadas por subcategorias “descobertas” durante a fase empírica. O Quadro 2 apresenta as categorias de análise teórica para internacionalização de franquias, construídas para este estudo.

Categorias	Principais Autores
<i>Drivers de Globalização</i> Condições externas Globalizantes Orientação Global Experiência Internacional	- LEVITT, 1983 - PORTER, 1980; SCHERER; ROSS, 1990 - PENROSE, 1959; NELSON; WINTER, 1982; BARNEY, 1991
<i>Programas de Marketing</i>	- BARTLETT; GHOSHAL 1989; JOHANSSON; YIP, 1994 - JAIN, 1989 - TOWNSEND; YENIYURT; DELIGONUL; CAVUSGIL, 2004
<i>Estratégia de marketing global</i>	- ZOU; CAVUSGIL, 2002 - CAVUSGIL, KNIGHT, RIESENBERGER (2010)

Quadro 2 – Categorias de análise

Para verificar a confiabilidade e a validade da análise foi feita a análise da consistência dos resultados que servem de base para inferências, recomendações, ou a aceitação do fato estudado (KRIPPENDORFF, 1980) pela comparação com demais estudos sobre o tema.

3. Análise e Discussão dos Resultados

O Quadro 3 resume os principais achados da pesquisa, analisados conforme modelo conceitual proposto.

Franquia/Segmento	Nº Países no Exterior	Unidades no exterior	Ano de Internacionalização	Drivers de Globalização			Programas de Marketing		GMS						
				Condições externas globalizantes	Orientação global	Experiência Internacional	Estrutura	Processo	Padronização de Produto	Padronização de Praça	Padronização de Preço	Padronização de Promoção	Coordenação Atividades	Integração	Participação global
Alimentação	1	1	2010	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Beleza e Estética	2	1	2011	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Sim	N/D	Não
Saúde e Beleza	1	1	2011	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Ensino de Idiomas e informática	5	N/D	1981	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Escola de Idiomas	4	14	2005	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Bijouterias e acessórios	1	3	2007	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	
Calçados e acessórios	4	18	2005	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Sim	N/D	Não
Calçados e acessórios	25	104	1993	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	Sim	Não	N/D	Não
Alimentação	N/D	50	N/D	Sim	N/D	Não	N/D	Sim	Não	Sim	N/D	N/D	N/D	N/D	Sim
Alimentação	N/D	350	2004	Sim	N/D	Não	N/D	N/D	Não	Sim	N/D	Não	N/D	N/D	N/D
Educacional	N/D	N/D	N/D	Sim	Não	Não	N/D	N/D	Não	Sim	N/D	N/D	N/D	N/D	Sim
Software	N/D	N/D	1997	Sim	N/D	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/D	N/D	Sim	N/D	Sim

Quadro 3 – Resultados Consolidados das Entrevistas

Fonte: Entrevistas e base de dados dos autores (2012).

As doze empresas entrevistadas atuam no exterior em média há 9,6 anos (dados coletados em 2012).

Estudo realizado por Rocha, Borini e Spers (2010), analisou 65 franquias internacionalizadas em 2010 e apontou que estas operavam em média há 5 anos no exterior, considerando que se passaram três anos, está média parece próxima do estudo anterior.

Estudo publicado em 2012, por Rocha et al (2012), aponta que das 92 franquias internacionalizadas em 2012: 16% operavam em cinco ou mais países; 29% entre 2 a 4 países; e 54% em apenas 01 país.

Esses três grupos foram contemplados na amostra, pois 2 franquias atuam em mais de 5 países; 3 atuam entre 2 a 4 países; e 3 atuam em apenas 01 país no exterior, as quais tiveram uma internacionalização mais recente.

Para categorizar as respostas dos entrevistados foi utilizado o critério de semântica em relação à teoria, ou seja, para os *drivers* de globalização e seus fatores foram detectados palavras, sentenças e até parágrafos inteiros que refletiam o que a literatura apresentou.

Categoria 1: *Drivers* de Globalização.

Nesta categoria, estão presentes todas as ações adotadas para a expansão internacional. Conforme apresentado na revisão teórica são: condições externas globalizantes, orientação global e experiência internacional. Considerando os *drivers* de globalização, todos os entrevistados apontaram ter: - Condições externas globalizantes; - Orientação global. Destaca-se, porém, que nenhum apontou ter experiência internacional, como mostra o Quadro 3.

No Quadro 4, são apresentadas frases que exemplificam as respostas obtidas.

Categoria	Exemplos Encontrados
Condições externas globalizantes – motivos que levaram à internacionalização	“Fomos procurados por um grupo de brasileiros e americanos em 2008, final de 2007 com a proposta de abrir uma churrascaria numa cidadezinha dos Estados Unidos.” “Os clientes estavam saindo e demandavam unidades fora para poder apoiá-los.”
Orientação Global	“um dos investidores, o dono, proprietária da marca, é espanhol, aí mais foi mais fácil.”
Experiência Internacional	Não foi detectado

Quadro 4 – Categorias e exemplos.

Categoria 2: Programas de *Marketing*.

Esta categoria agrupa temas relacionados à estrutura de *marketing* que incluem a orientação central com responsividade local, a implementação de líderes do setor globais, a realização de integração entre as operações nacionais e internacionais, a eliminação de redundâncias em todos os mercados internacionais e a capacidade de transferência de conhecimento novo entre as subsidiárias.

Além disso, a categoria trata dos processos de *marketing* na internacionalização da franquia e das ferramentas que ajudam no desenvolvimento e na implementação dos programas, ou seja, o processo de *marketing* por meio do qual a organização implementa suas estratégias de *marketing*.

Com relação a essas duas categorias, como mostra o Quadro 3, cinco entrevistados apontaram que tiveram estrutura e quatro apontaram que não. E com relação a processos,

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

todos entrevistados apontaram ter processos para se internacionalizar. No Quadro 5, são apresentadas frases exemplos encontradas nas respostas.

Categoria	Exemplos Encontrados
Estrutura - orientação central com responsividade local e a capacidade de transferência de conhecimento novo entre subsidiárias	<p>“Avaliando-se as oportunidades de forma mais criteriosa e global, não apenas com a intenção de que a marca seja internacionalizada, mas com a intenção de a marca ser desenvolvida e gerenciada.”</p> <p>“estamos aprendendo muita coisa de lá em função disso. Os processos de tecnologia, principalmente ao que diz respeito ao atendimento e a própria gestão de processos de cozinha foram trazidos de lá.”</p>
Processos - é o processo de <i>marketing</i> por meio do qual a organização implementa suas estratégias de <i>marketing</i>	<p>“Todo suporte de <i>Marketing</i> é centralizado no Brasil, mas possuem um escritório local nos Estados Unidos para captar as demandas locais.”</p>

Quadro 5 – Categorias e exemplos.

A partir das entrevistas, pode-se sugerir que o processo de internacionalização das franquias brasileiras analisadas acontece a partir dos *drivers* de globalização, principalmente de condições externas globalizantes, ou seja, a convergência de um mercado global, que gera oportunidades de expansão, como atestam dois gerentes de *marketing*:

Em 2007, fomos procurados por uma pessoa que queria abrir uma loja no Porto (Portugal). No mesmo ano, abrimos no Porto em nos Estados Unidos (Nova York - no Soho). (Franquia do setor de bijuterias e acessórios)

Em 2002, um investidor inglês teve muito interesse em levar a marca para a Inglaterra, mas os gestores decidiram não iniciar a operação naquele momento, por falta de estrutura, mas deram início ao processo de expansão internacional. (Franquia do setor de acessórios)

A experiência internacional muitas vezes é conseguida por meio de um parceiro local. E muitas vezes as franquias não têm a preocupação inicial de formar uma estrutura separada para a internacionalização.

Apesar do conhecimento do local no exterior inicial ser restrito, com o desenvolvimento da franquia no mercado internacional existe uma transferência de conhecimento entre as franquias, isto é, alguns processos aprendidos são implantados no Brasil.

Sim, sem dúvidas, estamos aprendendo muita coisa de lá em função disso. Os processos de tecnologia, principalmente no que diz respeito ao

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

atendimento e à própria gestão de processos de cozinha, foram trazidos de lá.” (Franquia do setor de alimentos).

Categoria 3: Estratégias de *marketing* global.

Nesta categoria estão os temas relacionados à estratégia de *marketing* global segundo o modelo GMS. Para essa categoria, especificamente, foi perguntado ao entrevistado sobre cada dimensão, conforme resultados do Quadro 3.

De uma maneira geral, existe uma tendência à adaptação local de algumas características do *marketing* mix para conseguir uma melhor penetração no mercado internacional.

É possível perceber que nenhuma das empresas estudadas possui características que as insiram no estágio de estratégia de *marketing* global. Apesar de um dos executivos de uma franquia relatar que possui uma visão global:

Sim, possuímos uma visão global, possibilitando a criação de uma estratégia que se beneficia da economia de escala para a produção do produto. (Franquia do setor de calçados)

Eles não possuem todas as características do modelo GMS conforme apresentado na revisão teórica. Ressalta-se que a falta de algumas dessas características não pode ser analisada separadamente, mas, sim, como um reflexo dos *drivers* de globalização que influenciaram na tomada de decisão. Como visto, a maior parte das franquias começou seu processo de internacionalização de maneira não planejada e sem avaliar como tais *drivers* poderiam contribuir para outras decisões estratégicas, no caso, os programas de *marketing*.

Cada país você tem que ter uma estratégia de negócio, então não pode dizer que é uma coisa única. (Franquia do setor de educação)

Pela falta de planejamento, entende-se que os processos e as estruturas de *marketing* são desenvolvidos conforme a operação vai evoluindo, da mesma forma o GMS não é uma ferramenta conhecida estrategicamente, mas sim intuitivamente, o que torna as estratégias de *marketing* menos eficazes num primeiro momento.

Eu acho que o mundo está globalizado, as pessoas e os desejos das pessoas em todo o mundo são muito parecidos e os empresários brasileiros devem ter a iniciativa de tentar procurar esses mercados. (Franquia do setor de beleza e estética)

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

As entrevistas sugerem, conforme Oliveira e Crescitelli (2008), as empresas possuem grandes preocupações com a adaptação da promoção, que nos casos são desenvolvidas no Brasil e adaptadas, pelas agências de publicidade responsáveis pela ativação das campanhas.

Quanto à dimensão coordenação das atividades de *marketing* e concentração das atividades de *marketing*, as franquias ainda concentram o planejamento de todas as atividades no Brasil. Com exceção de uma franquia do setor de *software*, os executivos das franquias demonstram que utilizam parceiros locais, como agências de publicidade e parceiros para a distribuição, mas a decisão final é tomada no Brasil.

Cada unidade própria tem seu departamento de *marketing* alinhado com a estrutura de *marketing* da corporação, que replica e tropicaliza a estratégia de *marketing* para os demais canais. (Franquia do setor de *softwares*)

4. Considerações Finais

Uma tarefa fundamental na literatura mundial de estratégia de *marketing* é esclarecer o que constitui estratégia de *marketing* global e reavaliar as relações que a permeiam (ZOU; CAVUSGIL, 2002). Este estudo fornece um apoio considerável para uma visão ampla dos antecedentes dos programas de *marketing* e da estratégia de *marketing* global por meio da análise de dois modelos teóricos, que resultou num terceiro modelo conceitual, o qual se propõe a integrar os dois primeiros. Além disso, os resultados da pesquisa empírica permitem afirmar a relação, já descrita acima, entre os *drivers* de globalização, os programas de *marketing* e o modelo GMS no processo de internacionalização das franquias analisadas.

As considerações feitas neste artigo podem enriquecer a literatura sobre *marketing* global, ampliando sua perspectiva em empresas brasileiras que se internacionalizam. Segundo Rocha, Borini e Spers (2010), as operações das franquias no exterior ainda são pequenas, mas representam um bom desafio para os gestores em termos de lucratividade e de crescimento. Como o mercado de franquias vem crescendo acentuada e consistentemente no Brasil, nos últimos anos, novos estudos têm sido desenvolvidos sobre internacionalização de franquias, mas poucos com a preocupação de compreender a influência dos *drivers* de globalização nos programas de *marketing* e na estratégia de *marketing* global adotadas por elas.

É importante destacar que o objetivo deste artigo era entender como os antecedentes dos programas de *marketing* influenciam na decisão desses programas e ainda como as decisões do GMS são feitas nesse contexto. Os resultados do presente estudo têm várias implicações para os gestores de *marketing* internacional. A visão ampliada da estratégia de *marketing* global representada pelo GMS sugere que uma empresa para competir globalmente

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

pode responder a desafios externos e internos com várias alavancas estratégicas. Os gestores devem ter em mente que os programas de *marketing* e o GMS são impulsionados por condições externas globalizantes e características organizacionais internas, tais como orientação global e experiência internacional.

Recomenda-se que as franquias ao iniciarem seu processo de internacionalização, façam uma análise estratégica do ambiente e dos antecedentes da internacionalização para conseguirem planejar as atividades de *marketing* e também se recomenda que utilizem o modelo GMS em seus planejamentos estratégicos.

O estudo contém algumas limitações, especialmente as inerentes a pesquisas qualitativas, que não permitem generalizar os resultados.

Mais entrevistas devem ser feitas com outras franquias que se internacionalizaram a fim de uma maior compreensão e análise do modelo conceitual proposto. A identificação de outras variáveis e moderadores – como tempo no mercado internacional, quantidade de países e de lojas, liderança e estrutura organizacional geral, os programas de *marketing* e as dimensões de *marketing* global – deve ser avaliada para determinar a relação entre os fatores antecedentes e o *marketing* global.

Finalmente, este estudo considerou apenas os aspectos antecessores à internacionalização e os reflexos desses fatores na escolha dos programas de *marketing*, não houve o desenvolvimento das consequências dessas escolhas de *marketing* no desempenho financeiro e estratégico das franquias. Mais pesquisas devem ser realizadas para delinear, refinar e expandir essas construções e fornecer uma base mais ampla de conhecimento, que também possa contribuir para as empresas de países emergentes, como o Brasil, que se internacionalizam.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF. São Paulo, 2013. Disponível em <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**: edição revisada e actualizada. Edições 70, 2009.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.12, n. 1, p 15-16, 1991.

_____. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

BIRKINSHAW, J; MORRISON, A.; HULLAND, J. Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy. **Strategic Management Journal**. Chicago, v. 16, n.8, p. 637-55, 1995.

BONOMA, T. V. Making Your *Marketing* Strategy Work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 22, n. 1, p. 15-30, 1984.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. Contigural Advantage in Global Markets. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 6, n. 3, p. 6-25, 2000.

COOPER, R. G. *PERSPECTIVE* - Third Generation New Product Processes. **Journal of Product Innovation Management**. Boston, v.11, p.3-14, 1994.

DOUGLAS, S. P.; WIND, Y. The Myth of Globalization. **Columbia Journal of World Business**. Columbia, v.22 , n. 4, p. 19-29, 1987.

DOUGLAS, P.S.; CRAIG, C.S. Evolution of Global *Marketing* Strategy: Scale, Scope, and Synergy. **Columbia Journal of World Business**. Columbia, v. 24, n. 24, Oct., 1989.

FOSTER, D.L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. 2 ed. São Paulo: Liber Livro, 2007.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista RAE**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Mai/Jun 1995.

GHOSHAL, S. Global Strategy: An Organizing Framework. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.8, n.5, p.425-40, 1987.

HOFFMAN, R. C.; PREBLE, J. F. Global franchising: current status and future challenges. **Journal of Services Marketing**. Boston, v.18, n.2, p. 101 -113, 2004.

JAIN, S. C. Standardization of international *marketing* strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 23, n. 5, p. 23-53, jan. 1989.

JOHANSSON, J. K.; YIP, G. Exploiting Globalization Potential: U.S. and Japanese Strategies. **Strategic Management Journal**. Chicago, v. 15, n.8, p.579-601, 1994.

KIM. W. C.; MAUBORGNE, R.A. Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.12, n. 1, p.125-43, 1991.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. Newbury Park, CA: Sage, 1980.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.. **Corporate Culture and Performance**. New York: The Free Press, 1992.

LEVITT, T. The Globalization of markets. **Harvard Business Review**. Boston, v.3, p. 92-102, Maio-Junho, 1984.

OHMAE, K. **Triad Power: The Coming Shape of Global Competition**. New York: The Free Press, 1985.

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

PAIVA, Simone Bastos. Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas. **SEBRAE**, 2005.

PORTER, M. E. Changing Patterns of International Competition. **California Management Review**. San Francisco, v.28, n. 1(Winter), p. 9-40, 1986.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**. Boston, v. 25, n. 3, p. 68-88, 1990.

PERLMUTTER, HOWARD V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. **Columbia Journal of World Business**. Chicago, v. 12 , n. 1, p. 9–18, 1969.

ROCHA, T.; BORINI F.; SPERS E. **Internacionalização das Franquias Brasileiras**. São Paulo, 2010.

ROTH, K.; SCHWEIGER, D. M.; MORRISON, A. J. Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms. **Journal of International Business Studies**. Chicago, n. 22, v. 3rd Quarter, p. 369–402, 1991.

RUEKERT, R.W.; WALKER JR., O.C. *Marketing's* Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v.51, p.1-19, 1987.

SAMIEE, S.; ROTH, K. The influence of global *marketing* standardization on performance. **Journal of International Marketing**. Chicago, v. 5, n.1, p. 9-30, 1997.

SCHMIDT, J. B.; CALANTONE, R. J. Escalation of commitment during new product development. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Chicago, v.30, n..2, p.103-118, 2002.

TOWNSEND, J.D.; YENIYURTT, S.Z.; DELIGONUL, D.; CAVUSGIL, S.T. Exploring the *Marketing* Program Antecedents of Performance in a Global Company. **Journal of International Marketing**. Chicago, v. 12, n. 4, p. 1–24, 2004.

VERONA, G. A Resource-Based View of Product Development. **Academy of Management Review**. Boston, v.24, No.1, p.132-142, 1999.

WERNERFELT, B. A resourced-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Chicago, v.5, p.171-80, 1984.

_____. The resourced-based view of the firm: Ten years after.**Strategic Management Journal**. Chicago, v.16, No.3, pp.171-174.

YIP, G.S. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

_____. **Total Global Strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2 ed, 2003.

ZHOU, L.; WU, A.; BARNES, B. R. The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: the mediating role of *marketing* capabilities. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 20, No. 4, p. 25-45, 2012.

ZOU, S.; CAVUSGIL, T. Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework. **European Journal of Marketing**. Londres, v. 0, n. 1, p. 52-69, 1996.

Thelma Valéria Rocha, Eduardo Eugênio Spers, Maria Adriana de Andrade Peixoto Camargo, Daniela Motta Romeiro Khauaja, Debora Atala Mendes Pires

_____. The GMS: a broad conceptualization and measurement of global *marketing* strategy. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 66, n. 4, p. 40-56, Outubro, 2002.
