



As Estratégias de Marketing Utilizadas pelas Organizações nos Países Emergentes

Me. Felipe Franzon Vargas
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
felipefvargas@gmail.com

RESUMO

O presente artigo apresenta uma abordagem sobre as estratégias de marketing em empresas multinacionais de países emergentes. Através de uma análise do tema, busca-se estabelecer a relação e diferenças entre as empresas neste mercado comparado aos países desenvolvidos. Assim, apresenta-se uma relação visual das características estratégicas, procurando simplificar e mostrar a comparação existente entre estes mercados, com os respectivos atributos de cada um. Com a realização deste estudo, conclui-se que as multinacionais de países emergentes e desenvolvidos possuem diferenças significativas a nível estratégico. Sendo assim, as multinacionais de países emergentes possuem bom relacionamento, mas dificuldade com a inovação, criatividade e, conseqüentemente, de competição global. Já nos países desenvolvidos, as organizações possuem alto grau de engajamento com a inovação, através da utilização de recursos criativos difíceis de imitar que possam gerar valor superior aos clientes.

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégias de marketing; Países emergentes; Países desenvolvidos.

1 INTRODUÇÃO

Os países emergentes são considerados potencialmente dinâmicos, com economias de crescimento ascendente. Existem muitas definições no que caracteriza e constitui um país emergente. Considera-se que 80% da população mundial está nestes países, abrangendo 20% das exportações mundiais, com a maioria destas economias concentradas na América do Sul e Sudeste Asiático (HERSTEIN E JAFFE, 2007).

Diversos fatores estão relacionados com o crescimento dos mercados emergentes, entre eles, a abertura de mercado que ocorreu nos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) que auxiliaram a desbloquear o protecionismo ideológico e social existente, em nações com alto potencial de crescimento. Outro fator importante, diz respeito à liberalização mundial do comércio e investimentos, com acordos e integração

de economias regionais que proporcionam produtos e serviços competitivos a nível mundial, baseados em ofertas atraentes. O crescimento do nível da classe média, especialmente das grandes populações, como os mercados da China e da Índia, passaram a gerar compradores de larga escala (SHETH, 2011).

Através disso, as multinacionais de países emergentes estão buscando expansão e aquisição de companhias de mercados desenvolvidos nos últimos anos, para um maior desenvolvimento e reconhecimento mundial (PILLANIA, 2009). Nesse cenário, diversas oportunidades no mercado têm surgido para as empresas provenientes de países emergentes, além do constante desenvolvimento destes, provocando um reconhecimento mundial crescente.

Para que o desenvolvimento dos países emergentes e a expansão dos seus negócios a nível global seja sustentável e possa continuar crescendo de forma consistente, torna-se necessária a elaboração de estratégias claras e pertinentes ao negócio. Assim, estratégias que buscam o desenvolvimento de produtos e serviços que atinjam as necessidades dos consumidores, além de realizar uma comunicação transparente e direta com o consumidor, envolvem as ações de marketing de uma organização. Ramaseshan, Ishak e Kingshott (2013) consideram a estratégia de marketing um fator fundamental para o sucesso da organização. Porém, uma boa estratégia planejada, de forma desalinhada com o restante da empresa, não garante o sucesso da ação. Estratégias eficientes envolvem uma implementação consistente e efetiva, além da avaliação e do controle, através de diversos mecanismos.

A gestão de multinacionais de países emergentes deve buscar o desenvolvimento de capacidades e estratégias de marketing que possam auxiliar a organização a atingir melhores resultados. Desta forma, torna-se importante compreender também, em quais condições as capacidades e estratégias de marketing são mais ou menos efetivas no desenvolvimento de habilidades e ações para o negócio. As capacidades de marketing são mais efetivas conforme se estabelece o progresso e o desenvolvimento econômico. Porém, são menos eficientes de acordo com ajustes e modificações no sistema legislativo vigente, dificultando as ações do marketing no mercado e o desempenho das próprias organizações (WU, 2013). Assim, conforme os países emergentes apresentam uma burocracia menor, com foco no desenvolvimento sustentável e com base em ações políticas e sociais favoráveis, e de incentivo aos novos negócios, permite-se o crescimento e a evolução das ações de marketing que possam favorecer as organizações, de forma a incentivar e impulsionar economicamente o país.

Esta pesquisa tem como objetivo verificar as estratégias de marketing utilizadas por organizações em países emergentes. Estes mercados apresentam características peculiares diferenciadas de mercados já estabelecidos e desenvolvidos. Com base nisto, busca-se realizar uma revisão de literatura acerca do tema dos países emergentes e como as empresas lidam com as estratégias de marketing em situações de rápidas mudanças e constante desenvolvimento. Por fim, realiza-se um comparativo das estratégias utilizadas pelas empresas de países emergentes e desenvolvidos, quanto às ações de marketing executadas.

2 METODOLOGIA

O presente artigo utiliza como metodologia uma revisão teórica acerca das literaturas relacionadas aos países emergentes e estratégias de marketing, buscando

associar estes dois temas. Assim, busca-se obter um conhecimento maior das estratégias de marketing utilizadas pelas multinacionais de países emergentes.

Através disso, buscou-se em diferentes bases de dados, artigos e estudos que evidenciassem essa relação, com base nas características, fatores e ações pertinentes às organizações de países emergentes, com o intuito de comparar as estratégias de marketing utilizadas por instituições provenientes de nações desenvolvidas com as emergentes.

3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia de marketing pode ser definida como um padrão integrado organizacional de decisões relativas aos produtos, mercados, atividades de marketing, recursos de criação, comunicação e entrega de produtos que possam oferecer trocas construtivas para as organizações, possibilitando que estas atinjam as metas já determinadas. Um propósito da estratégia de marketing é facilitar o alcance e a sustentação competitiva dos objetivos da empresa no mercado (VARADARAJAN, 2010). Para Sarathy e Banalieva (2014), a estratégia de marketing pode ser vista através do envolvimento de capacidades e ações relacionadas aos clientes, fornecedores e distribuidores. Esta se concentra em desenvolver e organizar os ativos de marketing como valor dos clientes, valor de marca, além da pesquisa e desenvolvimento, facilitando a elaboração e a inovação de produtos e serviços.

Para que uma organização possa chegar até o seu mercado alvo e também alcançar o seu prestígio é necessária a implementação de alguns processos, incluindo a formulação de estratégias definidas. As estratégias organizacionais abrangem o que diz respeito ao alcance de uma vantagem competitiva para o negócio (SLATER E OLSON, 2001). Já um conjunto de decisões e ações integradas, onde uma organização espera atingir seus objetivos de marketing e cumprir com as exigências de valor dos seus consumidores, são consideradas as características das estratégias de marketing (DAY, 1990). Sob a visão de Slater e Olson (2001), a estratégia de marketing envolve decisões ligadas à segmentação de mercado, o mercado alvo e o desenvolvimento de estratégias de posicionamento da organização, baseadas em decisões envolvendo: produto, preço, distribuição e promoção¹.

Segmentação e pesquisa de mercado são bases para a decisão de um mercado alvo para a organização, que implica num compromisso maior de satisfazer as necessidades de grupos de consumidores através do desenvolvimento de capacidades, assim como, investimentos em recursos (SLATER E OLSON, 2001). Tais capacidades permitem a criação de valor específico para tal segmento alvo, com o uso de elementos do marketing mix. Slater e Olson (2001) sugerem que existem algumas razões para a heterogeneidade no desempenho entre competidores diretos, que incluem a qualidade do processo de formação de estratégia, a obtenção de recursos que tem valor, sendo raros ou difíceis de imitar e o design da organização, com base na implementação de uma estratégia condizente à realidade do mercado e a estrutura organizacional.

É importante para os gestores o reconhecimento de que o processo de estratégia de marketing exige inovação e adaptação para a empresa. Desta forma, se torna necessária a criação de um ambiente que promova a criatividade. O auxílio no

¹ Estes elementos fazem parte do chamado Marketing Mix.

desenvolvimento de valores pessoais e relações interpessoais facilita o engajamento de diversos *stakeholders* no negócio. Assim, considera-se uma estratégia efetiva quando as empresas são guiadas desta forma, com base na determinação de uma vantagem competitiva sustentável (RAMASESHAN, ISHAK E KINGSHOTT, 2013). Zemlickiene e Maditinos (2012) ressaltam que no planejamento de estratégias de marketing uma empresa deve considerar e dar prioridade a quatro fatores chave: envolvendo a situação organizacional, a competitividade, o ambiente e a relação produto-mercado.

A estratégia da utilização de informações locais, inteligência de mercado e capacidades promove novas fontes de vantagens competitivas para a organização. Porém, pesquisas de marketing focadas em como as organizações interagem com os consumidores nos mercados emergentes ainda são limitadas, devido à falta de conexão entre as informações e controles escassos de muitos países (ALAM, 2014). Neste sentido, Kaufmann e Roesch (2012) destacam que a criação e a gestão das estratégias de marketing auxiliam as empresas de mercados emergentes a criar uma vantagem competitiva mais consistente. Embora, o nível de motivação, oportunidades e habilidades, muitas vezes, pode provocar certas dificuldades em organizações de países emergentes, de forma com que estratégias competitivas mais básicas sejam estabelecidas, como as de baixo custo, se comparado aos esforços no desenvolvimento de capacidades de marketing mais elaboradas.

Quando uma organização adota uma estratégia de marketing criativa, e também, busca implementar uma estratégia com eficiência e coordenação funcional da empresa, a probabilidade é de que se obtenha um desempenho maximizado ao negócio (SLATER, HULT e OLSON, 2010). Porém, este processo não é tão fácil de alcançar, pois quando se fala de empresas multinacionais existem tensões culturais e competições de recursos que tornam este processo mais difícil. Assim, Slater, Hult e Olson (2010) reportam em seu estudo a importância das condições ambientais e estratégicas da unidade de negócio, assim como, o impacto que elas geram para a criatividade e implementação de estratégias de marketing. Por fim, as capacidades permitem que uma organização se adapte, integre e desenvolva capital organizacional, humano e físico para se alinhar com o ambiente de mudanças, sendo uma fonte de vantagem competitiva, que é tudo o que uma estratégia em marketing busca. A princípio, a criatividade e a determinação de estratégias de marketing consistentes permitem que a organização mantenha este alinhamento. A criatividade dentro de uma estratégia é relevante pelo fato de que uma empresa entrante em um mercado, sendo tanto nacional, como internacional, possa reinventar um modelo de negócio ou produto, ou de que uma organização competidora possibilite a renovação e inovação do seu modelo de negócio ou produto (SLATER, HULT E OLSON, 2010).

Os mercados emergentes na economia global proporcionam aos gestores de marketing diferentes desafios se comparado com aqueles de mercados já desenvolvidos, envolvendo a criatividade para a adaptação de estratégias nestes novos mercados, além da competitividade existente (ZHANG, SONG E QU, 2011). Um desafio fundamental para as operações das empresas em ambientes de variação diz respeito à previsão das mudanças e a rápida adaptação em ambientes instáveis, fator este importante na perspectiva e análise de países emergentes. As capacidades de marketing e a determinação estratégica possuem menos influência quando o desenvolvimento econômico e a disponibilidade de informações são baixas (WU, 2013).

Estratégias criativas de marketing podem utilizar proposições de valor inovadoras como novos modelos de preços ou formas de atingir os consumidores que respondem a interesses específicos. Assim, as estratégias podem fornecer um valor único ao cliente ou dar aos consumidores uma razão para comprar. O posicionamento de uma organização de uma forma única ou de difícil imitação, podendo se tornar uma fonte de vantagem competitiva é característica de estratégias criativas de marketing (SLATER, HULT E OLSON, 2010).

Assim como o modelo capitalista de desenvolvimento econômico estabelece uma organização das diretrizes através do mercado, a competição existente intensifica estas ações. A competição acaba por gerar a necessidade das empresas de mercados emergentes a diversificar as linhas de produtos (SARATHY E BANALIEVA, 2014). Andreff e Balcet (2013) destacam que as multinacionais de países emergentes têm desenvolvido diversas estratégias, entre elas o investimento externo em países consolidados, em busca de maior reconhecimento e qualificação, com o intuito de aprimorar os seus negócios e captar diferentes clientes.

Logo, o comportamento dos consumidores de mercados emergentes é moldado por características relacionadas a uma renda mais baixa, variação de infraestrutura e as compensações da substituição do trabalho pelo capital. Assim, estes consumidores não são suscetíveis de responder às ações de marketing adaptadas de países desenvolvidos. Em vez disso, os programas de marketing necessitam de estratégias inovadoras e direcionadas nas economias emergentes, porém enfrentam certas dificuldades através da economia de escala na padronização referente aos mercados mais tradicionais (DAWAR E CHATTOPADHYAY, 2002). Walters e Samiee (2003) citam o exemplo de empresas chinesas que buscam conhecer e entender melhor os consumidores locais e trabalhadores, do que os competidores estrangeiros, apresentando a capacidade de desenvolver e implementar estratégias de marketing consistentes na própria nação. O estabelecimento de conexões apropriadas a nível nacional, regional e local se torna necessária para o efetivo desenvolvimento de diversas operações e para dar sustentação ao negócio a nível mundial, com a possibilidade de expansão para diversos países através do conhecimento que possuem de si.

Organizações com um planejamento de entrada no mercado emergente se consideram em um dilema ao estabelecer estratégias atrativas ou com o incremento de custos mais elevados, na elaboração de um negócio mais sofisticado (KYUNG-HOON, 2013). De acordo com Lévesque e Shepherd (2004), um elemento comum presente nas estratégias de entrada das organizações em mercados emergentes é considerado o grau de imitação das práticas de outras empresas. Quando uma organização opta por investir e criar estratégias de marketing para países emergentes, este custo se torna menor se comparado aos países desenvolvidos, onde existe maior competitividade entre as empresas e maior custo.

3.1 PAÍSES EMERGENTES

Definem-se como mercados emergentes aqueles países de renda média na qual as pessoas possuem condições de vida mais baixa, com acesso a produtos e serviços mais restritos se comparados às pessoas que vivem em países desenvolvidos (HALEY E HALEY, 2006). Segundo Fan (2008), mercado emergente é considerado um termo que se refere a um país em transição nos seus sistemas políticos e econômicos, baseado em um rápido desenvolvimento de mercado e constantes mudanças. Portanto,

multinacionais de mercados emergentes são diferentes dos países desenvolvidos no comportamento e nas características, em diversos âmbitos, político, econômico e social.

Contractor (2013) destaca algumas características que podem ser estratégicas do mercado emergente, sendo estas ativos específicos do local onde a empresa está, assim como, traços culturais do país, como a ênfase no relacionamento, controle familiar, capital de ativo privado e o aprendizado com as experiências. Andreff e Balcet (2013) ressaltam algumas características comuns de multinacionais de países emergentes, como a motivação na busca de ativos orientados e recursos naturais; capacidade de absorver, assimilar e adaptar tecnologia estrangeira como um pré-requisito para o desenvolvimento; ritmo acelerado de crescimento internacional; as alianças e o estabelecimento de redes internacionais; as instituições nacionais consistentes dos próprios países, além do papel e a influência política do governo local. Através destas características, para Ioana-Cristina e Gheorghe (2014), os países emergentes possuem uma alta capacidade, se comparado aos países desenvolvidos, de promover investimentos com oportunidades de atingir uma alta rentabilidade e impacto elevado, podendo gerar inovação e atingir um nível de destaque, mesmo vindo de um mercado emergente. Cada vez mais se podem verificar exemplos de instituições provenientes de economias emergentes como a China e a Índia, com características e potencialidades nessa linha.

A inovação é enfatizada e relevante nos mercados emergentes para a chance de uma melhor competição global. Muitos negócios inovadores estão surgindo de economias emergentes e em crescimento tardio, através de países como a China, Índia e o Brasil (AMANN E CANTWELL, 2012). Ao final do século 20, a concentração mundial da inovação na economia industrial avançada se restringia a economias clássicas, como o Japão. Logo, a Coreia do Sul, Taiwan e Cingapura foram os novos entrantes ao clube de tecnologia industrial, que mesmo sendo economias menores, obtiveram relevância e merecem grande atenção no cenário atual (AMMAN E CANTWEL, 2012). Nesses países, o crescimento tecnológico iniciou com a imitação e a adaptação, e logo, possibilitou inovar das melhorias incrementais para a inovação tecnológica radical, a ponto de se tornar referência internacional em tecnologia. O século 21, já vem sendo marcado por potências asiáticas como a China e a Índia consideradas os países emergentes com maior destaque em atividades inovadoras. Estes países desenvolveram capacidade e expertise humana em tecnologia e inovação, e assim, tornaram-se players significativos e competitivos no mercado global de forma crescente.

O estudo de Silva, Rocha e Carneiro (2009) mostra que as empresas brasileiras internacionalizadas não tendem a formar grupos homogêneos, e sim competir no mercado global, investindo fora do Brasil e não tanto dentro. Segundo as proposições de Silva, Rocha e Carneiro (2009), o Brasil, considerado um país emergente, possui estratégias genéricas que normalmente são seguidas no mercado global. Uma das estratégias é o uso de seus recursos naturais, que é uma forma de explorar vantagens específicas do país. Outra estratégia consiste em transformar as desvantagens do país em uma vantagem específica da empresa e com isso entrar e se replicar em outros mercados emergentes, podendo até realizar *joint ventures* com empresas em desenvolvimento em outros mercados emergentes (SILVA, ROCHA E CARNEIRO, 2009; CONTRACTOR, 2013). A questão de ser uma empresa “*low-cost*” também pode ser utilizada como estratégia de marketing com a utilização da mão de obra barata, atingindo um mercado desenvolvido. Uma empresa pode explorar vantagens de outras

empresas em termos de processos organizacionais e tecnologia, de forma a alcançar o mercado global para competir, sendo esta, outra possível estratégia de mercado (SILVA, ROCHA E CARNEIRO, 2009; CONTRACTOR, 2013). Por fim, uma empresa multinacional de um país emergente pode se destacar em alguma tecnologia de sua indústria e atingir o mercado global, como é o exemplo da Embraer, no Brasil (SILVA, ROCHA E CARNEIRO, 2009).

De acordo com Sheth (2011), a maioria dos países emergentes são locais e governados com base em instituições sociopolíticas, na qual as políticas públicas têm grande influência, além da interferência da religião, negócios em grupo, ONGs e comunidades locais. Isto se deve ao fato destes mercados serem locais, fragmentados, possuírem baixa escala e, a maioria, atendidos em sua grande parte por pequenas empresas. Isso acaba dificultando uma visão mais ampla e o crescimento de negócios a nível global. O consumo de produtos e serviços sem marca corresponde a 60% do consumo em mercados emergentes, devido a razões como: infraestrutura precária, altos custos de realizar negócios, dificuldades de acesso, pequenas produções locais, falta de trabalho qualificado e energias sustentáveis. Além disso, existe uma escassez grande de recursos disponíveis no mercado, como também, a grande presença da economia de subsistência que permanece nas raízes dessas comunidades. Apesar disso, o crescimento dos mercados emergentes oferece grandes oportunidades para desenvolver ou descobrir novas perspectivas e práticas de marketing em diferentes mercados, através de uma constante consolidação e reconhecimento mundial (SHETH, 2011).

Os mercados emergentes estão se tornando cada vez mais influentes diante da economia global, através do surgimento de novos negócios. Com uma enorme população e renda crescente, os países emergentes possuem um grande mercado para diferentes produtos e serviços. Através de mão de obra e baixos custos, estes mercados buscam disponibilizar produtos e serviços para todo o mundo, porém possuem um foco local, devido ao vasto mercado para explorar (PILLANIA, 2009). Para que exista o sucesso em multinacionais que estão em mercados emergentes é necessário um conhecimento dos gestores locais, velocidade na realização de mudanças e ação, além de buscar resultados, relacionamentos e qualidade, fatores fundamentais em negócios globais. Desta forma, gestores de sucesso em mercados emergentes consideram o conhecimento como um investimento estratégico, com base nas experiências passadas, informações disponíveis e as relações em rede (HALEY E HALEY, 2006).

3.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS POR ORGANIZAÇÕES EM PAÍSES EMERGENTES E DESENVOLVIDOS

A realização desta pesquisa buscou relacionar as estratégias de marketing utilizadas pelas organizações de países emergentes. Através desse estudo, procura-se realizar uma comparação das estratégias em mercados emergentes com mercados desenvolvidos. Estabelece-se, portanto, uma comparação das práticas adotadas pelas instituições de países desenvolvidos e emergentes quanto às ações de marketing, a fim de verificar diferentes características, fatores de influência e situações que diferenciam estes mercados.

Nos países desenvolvidos, as organizações estão crescentemente terceirizando alguns elementos tecnológicos, como serviços de *call-center* de outros países e mão-de-obra elementar (TEECE, 2006). Cada vez mais, as empresas de países emergentes estão

aprendendo como sobreviver globalmente ao competir com multinacionais de grandes recursos, economias consolidadas e com um longo histórico de internacionalização e reputação de marca, além de capital e conhecimento proveniente de muitos anos de investimento e desenvolvimento. Em comparação com as empresas em países desenvolvidos, poucas empresas de países emergentes possuem força para uma atuação global ou domínio externo. O que Contractor (2013) comenta é que traços culturais e de comportamento podem ter ajudado as empresas multinacionais de países emergentes a sobreviver no mercado competitivo internacional. Por serem empresas novas e recém internacionalizadas, as multinacionais emergentes enfrentam alguns problemas que empresas desenvolvidas não sofrem com tanta frequência, como a própria atuação no mercado desenvolvido que traz a carga da distância cultural e institucional.

Entre os fatores apresentados pelos países emergentes, considera-se a aprendizagem indireta como uma característica das empresas que ocorre através da observação e incorporação de práticas e estratégias que podem ser modificadas por outras organizações. Este método auxilia as empresas de países emergentes a aprender a competir em mercados desenvolvidos, adquirindo conhecimento através das experiências vivenciadas. Outro ponto diz respeito à educação e experiências que possuem os líderes de organizações de mercados desenvolvidos quando comparados aos gestores de países emergentes. Este é considerado um recurso fundamental para a empresa, sendo destaque para os países desenvolvidos o conhecimento e as experiências vivenciadas pelos gestores, no preparo para o mercado proporcionado por estas economias mais estáveis (BANERJEE, PRABHU E CHANDY, 2015).

Quanto à situação financeira, os países emergentes não são considerados desenvolvidos devido à vulnerabilidade e volatilidade das taxas de câmbio, do mercado de ações e mesmo das influências governamentais nos âmbitos políticos e econômicos, se comparados aos países que apresentam moedas fortes e representativas no mercado mundial, através de ações estáveis e atividades mais consistentes. Além disso, os mercados emergentes chegam a oferecer oportunidades aos investidores e ao mercado internacional, porém, muitas vezes, apresentam alta taxa de inflação e mercado monetário instável, exigindo que estratégias sejam adotadas pelas organizações para a manutenção dos negócios e alcance dos objetivos propostos nestes países (IOANA-CRISTINA E GHEORGHE, 2014).

Para Sheth (2011), os mercados emergentes apresentam características específicas se comparados aos desenvolvidos, como orientação para o mercado, relacionamento de marketing e satisfação do consumidor. Já para as empresas de países desenvolvidos, práticas de marketing são adotadas com foco no desenvolvimento do mercado, no marketing institucional e na valorização dos usuários, baseado em um cenário de competitividade acirrada, busca por melhorias constantes e a exigência por maior qualidade.

No quadro 1, a seguir, são apresentadas algumas características estratégicas interligadas de empresas multinacionais de países emergentes, que mantém a empresa competitiva no mercado global.

1- Orientação a longo prazo;
2- Tolerância à ambiguidade;
3- Estilo de liderança simplificado;
4- Pensamento global, porém simples;

5- Cultura voltada aos relacionamentos;
6- Aprendizado com base em relações e alianças cooperativas.

Quadro 1: Características de MNE's (CONTRACTOR, 2013).

Outro ponto importante a ser ressaltado diz respeito à cultura organizacional, que é uma questão que pode ser estratégica para uma empresa que compete no mercado global, provocando impacto no seu desempenho organizacional (YARBROUGH, MORGAN E VORHIES, 2011). A questão da cultura organizacional é considerada um recurso estratégico influenciador de atividades que envolvem o marketing na organização, podendo impactar o desempenho da organização no mercado emergente (WEI, SAMIEE E LEE, 2013). O estudo de Wei, Samiee e Lee (2013) comprovou empiricamente que culturas orgânicas impactam a resposta de mercado e estratégias de produtos, formando um desempenho superior. A cultura organizacional orgânica destaca o cultivo dos recursos humanos, estabelecendo uma postura inovadora com as empresas, de forma a tornar uma oportunidade para que a empresa possa ganhar vantagem competitiva (WEI, SAMIEE E LEE, 2013).

Assim, destaca-se a importância de uma cultura orgânica no ambiente empresarial, pois segundo Wei, Samiee e Lee (2013), ela permite a habilidade de lidar com mudanças em ambientes imprevisíveis e instáveis, possuindo uma reação organizacional mais rápida às forças externas. A cultura orgânica em mercados emergentes, portanto, é um bom meio de maximizar esforços individuais, através de iniciativas provenientes de um aprendizado na atuação em mercados desenvolvidos e de concorrência global, onde ocorrem ações estruturadas para a eficácia na determinação de estratégias, com base na flexibilização, autonomia e empenho individual. Desta forma, para ambientes de mercados emergentes, as culturas orgânicas e o foco em recursos estratégicos são elementos pertinentes que implicam no desempenho das empresas multinacionais instaladas nessa realidade.

É fato que o crescimento de países em desenvolvimento e a participação destes no mercado estrangeiro estão associados com a liberalização econômica e a globalização (SILVA, ROCHA E CARNEIRO, 2009). Assim, conforme Silva, Rocha e Carneiro (2009), as empresas multinacionais de países desenvolvidos possuem diferenças significativas em comparação com as empresas multinacionais de países emergentes, tanto de estrutura, como de estratégias. Dentre as diferenças, alguns fatores que afetam aspectos estratégicos de multinacionais em países emergentes são a nacionalidade, cultura, estrutura de capital e o desempenho financeiro. Tais fatores para as empresas multinacionais de países emergentes são mais difíceis de lidar por serem mais precários e desafiadores dentro da sua realidade. Já para uma empresa multinacional, em um país desenvolvido, são fatores relevantes e bem estabelecidos, baseado em um aporte político-econômico mais estável.

Por fim, propõe-se uma relação visual entre os dois posicionamentos abordados. A tabela 1, abaixo, busca relacionar e comparar as diferentes características das multinacionais de países emergentes e desenvolvidos, quanto ao estabelecimento de estratégias de marketing pelas organizações.

Países Emergentes	Países Desenvolvidos
--------------------------	-----------------------------

Orientação para o mercado;	Desenvolvimento de mercado;
Relacionamento de mercado;	Marketing institucional;
Satisfação do consumidor;	Usuários de produtos e serviços da empresa / Consumidores exigentes;
Aprendizagem indireta / A partir da experiência;	Aprendizagem direta / Criatividade e relacionamento;
Líderes com menos qualificação / Conhecimento restrito;	Alta qualificação dos líderes / Conhecimento e experiência / Tomada de decisão mais ampla;
Receio de investir em criatividade e inovação;	Alto investimento em inovação, geração de novos negócios e criatividade;
Recursos naturais como um fator estratégico;	Explorar recursos / Tornar o recurso desejável;
Alianças estratégicas para a geração de aprendizado;	Alianças estratégicas para inovação;
Estabilização de marca;	Reputação de marca / Marca forte;
Construção de marca;	Valor de marca;
Imitação;	Inovação;
Sobrevivência no mercado global;	Competitividade no mercado global;

Tabela 1: Comparativo das estratégias de marketing utilizadas por países emergentes e desenvolvidos. Elaborada pelo autor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução dos mercados globais, especialmente a recente inserção, o crescimento dos países emergentes e sua constante consolidação, torna-se importante a redefinição do papel e a responsabilidade do gestor na organização. Uma mudança na mentalidade e características da gestão está relacionada ao ciclo de vida dos produtos. A visão tradicional de inovar e incrementar novas tecnologias, através de uma oferta de alto padrão com valor de marca, precisa ser repensada e analisada conforme o mercado vigente. Outro fator diz respeito à redefinição da prática de marketing em função de uma equipe corporativa, envolvendo todas as áreas da organização, funções e ações. Além disso, a expansão dos mercados emergentes pode enfrentar problemas com relação aos profissionais de marketing, quanto à escassez e qualificação destes (SHETH, 2011).

O marketing exige um conjunto de fatores interligados que formam uma estratégia, visando uma vantagem competitiva para a empresa. Porém, é necessário reconhecer as necessidades dos consumidores com êxito, para que possa ser alcançado um prestígio e relacionamento efetivo com estes. A empresa que busca atingir uma vantagem competitiva deve obter um posicionamento único e estável no mercado, e consequentemente, necessita obter uma boa estratégia de marketing que possa alinhar as necessidades dos consumidores ao produto/serviço ofertado, com base nas constantes

mudanças globais. Tal estratégia acaba por exigir criatividade e alinhamento dos esforços da organização. Portanto, as multinacionais de países emergentes cada vez mais devem buscar estratégias de marketing mais criativas, consistentes e sustentáveis que permitam que essas empresas melhorem seu desempenho, inserção em novos mercados e competitividade internacional.

As características dos mercados emergentes são suficientemente distintas se comparadas aos mercados desenvolvidos, possuindo fatores restritos que podem caracterizar o desenvolvimento de um modelo de negócio alternativo, que deve ser compreendido e adaptado pelas organizações (DAWAR E CHATTOPADHYAY, 2002). Ao longo do desenvolvimento deste estudo foi possível perceber que a inovação é um fator relevante e estratégico para competir globalmente, sendo uma realidade pertinente a toda e qualquer organização que visa atuar em mercados internacionais. Este fator, hoje em dia, acaba sendo crucial para permanecer atuando em diferentes mercados, onde a exigência é crescente. As MNE's (multinacionais emergentes) estão adquirindo a inovação como característica do negócio. Conforme já relatado, a inovação em países emergentes acabou evoluindo em alta escala nos últimos anos em países asiáticos, como a Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura, entre outras nações, com um forte crescimento e reconhecimento da força de atuação dessas nações e mesmo, de países latino-americanos. Hoje estes países são referência em tecnologia inovadora, juntamente com os países desenvolvidos, existindo outras nações emergentes no cenário atual que estão alcançando a inovação em processos e tecnologia, com qualidade e preço competitivo, como a China e a Índia. Outras nações emergentes como o Brasil, África do Sul e México possuem entraves culturais mais fortes e características políticas e econômicas diversas, o que promove uma trajetória mais lenta, porém aos poucos, buscam adquirir espaço para inovar e competir globalmente, com mais segurança e estabilidade.

Outra característica que caminha juntamente com a inovação é a criatividade. Foi visto que a criatividade é um fator relevante no campo de estratégia de marketing, e que muitas organizações globais se destacam pela criatividade e inovação. As empresas mais criativas e inovadoras possuem um horizonte que as permitem gerar novos espaços competitivos, ou mesmo, reformular espaços já existentes. Porém, esta ainda não é uma característica muito presente em empresas multinacionais de países emergentes. Isso se deve às características culturais institucionais, pois as empresas posicionadas em ambientes emergentes possuem receio dos riscos envolvidos em uma ação, muitas vezes, pela falta de investimentos, burocracia e legislação vigentes, aportes crescentes, ou mesmo, pela qualificação de seus profissionais. Os estudos de Slater, Hult e Olson (2010) mostram que uma estratégia criativa é o resultado de características organizacionais e de um processo de formulação apropriado de estratégia, que pode levar a empresa a obter vantagem competitiva, alcançando um posicionamento de difícil imitação e fornecendo valor diferenciado ao cliente. Foi identificado através da literatura pesquisada que as empresas multinacionais de países emergentes ainda seguem muitos padrões que as deixam receosas a investir em criatividade e inovação, o que acaba por atrasar o desenvolvimento de empresas do mercado emergente no âmbito internacional e na competitividade global.

Enquanto em países desenvolvidos as empresas possuem oportunidades de desenvolvimento global superior, através da possível captação de recursos financeiros, incentivos fiscais e qualificação de profissionais estratégicos, as empresas de países emergentes ainda apresentam uma exploração precária, porém vantajosa em outros

contextos. Da mesma forma como possuem mão-de-obra para diversas funções básicas da indústria, carecem de profissionais competentes para desempenhar certas ações e atividades chave para o negócio, além de sofrer consequências de políticas e ações governamentais mal planejadas. Os países emergentes ainda estão por descobrir seus mercados de maior destaque, e por isso alguns ainda optam por obter estruturas mais fechadas e mais avessas ao risco. Porém, a cultura voltada para os relacionamentos é um fator estratégico e relevante para as multinacionais emergentes, e isso pode ser um fator cada vez mais relevante, pelo fato de proporcionar um relacionamento com outras empresas e potenciais clientes, podendo formar alianças para a geração de aprendizado e geração de inovação no futuro.

A valorização do esforço individual, o cultivo dos recursos humanos e a exploração das competências adequadas de cada um constituem fatores relevantes e estratégicos para empresas multinacionais de países desenvolvidos, pois essas características possuem um caráter inovador, de valorização dos profissionais e do ambiente de trabalho, constituindo oportunidades para gerar vantagem competitiva ao negócio. A importância se deve à relação que a cultura organizacional possui com o impacto no desempenho da empresa, e quando o desempenho é mencionado, pode-se pensar também, em estratégias e ações de marketing. A questão da cultura organizacional esteve presente durante pesquisas realizadas em outros artigos. Esse pode ser um fator melhor explorado em futuras pesquisas, buscando compreender o potencial de instituições provenientes de países emergentes que visam envolver e engajar essa nova cultura organizacional em seus negócios, através de uma relação mais próxima com áreas de marketing, relacionamento e comunicação.

Os mercados emergentes estão em constante desenvolvimento. A atuação e a influência destes países apresentam crescimento, representação e capacidade de atuação global cada vez maior, indicando a importância de realizar pesquisas futuras nesta área. Isso permite o fortalecimento, desenvolvimento, compreensão e a avaliação do impacto das ações realizadas por instituições de países emergentes e de uma nova cultura organizacional em mercados globais. Para isso, devem ser respeitadas regras e normas locais de cada região, para que haja um crescimento sustentável e que vise à melhoria das condições de vida e bem-estar de toda a população.

REFERÊNCIAS

ALAM, I. (2014). Conducting research for new service development in emerging markets. *Journal of Services Research*, V. 14, N. 1.

AMANN, E; CANTWEL, J. (2012). Innovative firms in emerging market countries. *Oxford Scholarship Online*, September.

ANDREFF, W.; BALCET, G. (2013). Emerging countries' multinational companies investing in developed countries: at odds with the HOS paradigm? *The European Journal of Comparative Economics*, V. 10, N. 1, P. 3-26.

BANERJEE, S.; PRABHU, J.; CHANDY, R. (2015). Indirect learning: how emerging-market firms grow in developed markets. *Journal of Marketing*, V. 79, P. 10-28.

CONTRACTOR, F. (2013). Punching above their weight: the sources of competitive advantage for emerging market multinationals. *International Journal of Emerging Markets*, V. 8, P. 304-328.

DAWAR, N.; CHATTOPADHYAY, A. (2002). Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning*, V. 35, P. 457-474.

DAY, G. (1990). *Market Driven Strategy*. Free Press, New York.

FAN, Y. (2008). The rise of emerging market multinationals and the impact on marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, V. 26, N. 4, P. 353-358.

HALEY, U.; HALEY, G. (2006). Managing for strategic success in emerging markets. *Handbook of Business Strategy*, P. 27-33.

HERSTEIN, R.; JAFFE, E. (2007). Launching store brands in emerging markets: resistance crumbles. *Journal of Business Strategy*, V. 28, N. 5, P.13-19.

IOANA-CRISTINA, S.; GHEORGHE, C. (2014). Characteristics of the emerging market economies – Brics, from the perspective of stock exchange markets. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, V. 23, P. 40.

KAUFMANN, L.; ROESCH, J. (2012). Constraints to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. *Journal of International Marketing*, V. 20, N. 4, P. 1-24.

KYUNG-HOON, K. (2013). Rising protectionism in emerging countries. *SERI Quarterly*, V. 6, P. 50.

LÉVESQUE, M.; SHEPHERD, D. (2004). Entrepreneurs' choice of entry strategy in emerging and developed markets. *Journal of Business Venturing*, V. 1, P. 29-54.

PILLANIA, R. (2009). Multinationals and emerging markets. *Business Strategy Series*, V. 10, N. 2, P. 100-103.

RAMASESHAN, B.; ISHAK, A. KINGSHOTT, R. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, V. 29, N. 11-12, P. 1224-1250.

SARATHY, R.; BANALIEVA, E. (2014). Economic development and marketing strategies: a comparative lens. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, V. 5, N. 1 (9).

SHETH, J (2011). Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, V. 75, P. 166 -182.

SILVA, J; ROCHA, A; CARNEIRO, J. (2009). The international expansion of firms from emerging markets: toward a typology of brazilian MNEs. *Latin America Business Review*, V. 10, P. 95-115.

SLATER, S; HULT, T; OLSON, E. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, V. 39, P. 551-559.

SLATER, S; OLSON, E. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, V. 22, P. 1055-1067.

TEECE, D. J. (2006). Reflections on “profiting from innovation”. *Institute of Management, Innovation and Organization*, V. 35, P. 1131-1146.

VARADARAJAN, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 38, P. 119–140.

ZEMLICKIENE, V.; MADITINOS, D. (2012). Marketing strategy formulation for innovative product development process. *Business: Theory and Practice*, V. 13 (4), P. 365-374.

ZHANG, C.; SONG, P.; QU, Z. (2011). Competitive action in the diffusion of internet technology products in emerging markets: implications for global marketing managers. *Journal of International Marketing*, V. 19, N. 4, P. 40–60.

WALTERS, P.; SAMIEE, S. (2003). Executive insights: marketing strategy in emerging markets: the case of China. *Journal of International Marketing*, V. 11, N. 1, P. 97-106.

WEI, S; SAMIEE, S; LEE, R. (2013). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science (Springer)*, V. 42, P. 49-70.

WU, J. (2013). Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: a multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, V. 30, P. 36-45.

YARBROUGH, L; MORGAN, N. A.; VORHIES, D. (2011). The impact of product market strategy – organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 39, P. 555-573.

