

## 2 Referencial teórico

O referencial teórico foi construído de modo a, primeiramente, escolher o modelo para identificação e análise das estratégias adotadas pelas empresas. A partir da escolha do modelo, buscou-se, na literatura acadêmica existente, maiores informações e perspectivas sobre os elementos utilizados no modelo escolhido. Isso foi feito com o intuito de enriquecer a análise proposta, através do complemento das teorias e orientações apontadas pelo modelo escolhido. Por fim, foi feita uma revisão de alguns dos modelos de comportamento do consumidor existentes na área de marketing, como forma de viabilizar dois dos quatro objetivos intermediários deste estudo.

### 2.1. Alternativas de modelo

Day e Reibstein (1997) descrevem a estratégia como sendo a busca por vantagens competitivas sobre rivais, e ao mesmo tempo retardar o processo de erosão das vantagens do presente (p.48). Os autores apontam que poucas vantagens competitivas podem ser mantidas infinitamente. Além disso, quanto mais dinâmico o ambiente competitivo, maior será a velocidade com que as vantagens competitivas se tornem obsoletas.

Ao se considerar os gestores nas organizações, destaca-se um alerta a estes profissionais. “Surpreendentemente, apesar de muitos gerentes concordarem que as vantagens são formadas pela interação com os competidores, eles olham apenas para si mesmos quando desenvolvem suas estratégias”<sup>1</sup>.

Como este estudo tem como objetivo identificar as estratégias adotadas pelas empresas e os resultados obtidos através delas, a idéia inicial foi a de utilizar um dos modelos da área de estratégia. Um dos modelos considerados para a realização desta pesquisa foi o modelo integrativo Macedo-Soares (2001) de

---

<sup>1</sup> p. 63, traduzido pelo autor

análise de estratégia, no qual tanto o ambiente externo à organização, quanto suas características internas são analisadas, tendo em vista a importância da congruência destes fatores para a performance da organização e sucesso da estratégia. Através desse modelo é possível identificar dois grupos de variáveis, as principais e as secundárias.

Os fatores organizacionais são consideradas variáveis principais independentes, pois são controláveis e classificadas nas categorias Organização (variáveis hard e soft), Tecnologia (variáveis hard e soft), Pessoas, Físico e Financeiro. Estes são os fatores responsáveis pela otimização do desempenho, representando forças e fraquezas. Em relação à organização, são consideradas variáveis hard a estrutura formal e os sistemas gerenciais e soft, a cultura e o estilo gerencial. Com relação à tecnologia, as variáveis hard são os sistemas de tecnologia informatizada e soft, as metodologias, a informação e a inovação. No item pessoas enquadram-se, como exemplo, os talentos e as capacidades dos profissionais da organização. A estrutura de capital, as fontes de recursos, o fluxo de caixa, entre outros, temos-lhes como recursos financeiros. Já os ativos imobilizados, como máquinas, equipamentos e construções compõem os recursos físicos.

As variáveis principais dependentes estão relacionadas ao desempenho, ao resultado da gestão das variáveis independentes em interação com os fatores do ambiente no qual a organização está inserida, também classificados em variáveis qualitativas e quantitativas.

As variáveis secundárias, ou contingências estratégicas gerais, estão no ambiente externo à organização. Estas variáveis influenciam a performance das variáveis principais internas à organização, de maneira positiva ou negativa, e se constituem em ameaças e oportunidades, reais e potenciais.

Para a análise destas variáveis utiliza-se dos fatores propostos por Austin (1990). Cabe também a avaliação de oportunidades e ameaças criadas pelos atores estratégicos: novos entrantes, fornecedores, compradores, rivais e substitutos, de acordo com o modelo de Porter (1980) e os complementares e parceiros, de acordo com Brandenburg e Nalebuf (1997).

Apesar deste modelo se mostrar bastante completo, por integrar outros modelos e idéias de diversos autores da área de estratégia, modelos focados no

desempenho e avaliação das estratégias em mercado internacionais são mais apropriados às necessidades do estudo.

Sendo assim, considerou-se então os modelos apresentados por Carneiro et al (2006). No estudo em questão, os autores apresentam dois modelo para medir a performance das exportações. Ambos os modelos oferecem uma cobertura mais ampla do que qualquer um dos estudos empíricos apresentados pelos autores.

Dentre os indicadores usados nos estudos empíricos apresentados, pode-se listar, em meio aos indicadores econômicos, a receita, o lucro, as margens, os níveis de retorno sobre os investimentos, ativos, etc. Entre os indicadores de mercado, estudam-se os volumes vendidos, a imagem da empresa (marca ou produto), a participação de mercado, a satisfação dos clientes e consumidores. Além disso, tanto os indicadores econômicos, quanto os de mercado podem ser avaliados de maneira absoluta, ou relativa, comparando-os com os demais competidores.

Já os indicadores sugeridos para os modelos propostos pelos autores incluem a lucratividade percebida das exportações vis-a-vis a média dos competidores, a satisfação com o crescimento das exportações, as variações esperadas na participação de mercado das exportações vis-a-vis os competidores, nos próximos três anos, a percepção sobre o atingimento dos objetivos, a variação no grau de satisfação com as exportações, e o sucesso esperado com as exportações vis-a-vis os concorrentes, nos próximos três anos.

Cabe ressaltar que, além destes indicadores, um dos modelos propostos faz uso de mais alguns indicadores, como o crescimento esperado das exportações vis-a-vis os concorrentes, nos próximos três anos, a variação no volume das exportações, e a satisfação dos clientes vis-a-vis os concorrentes.

A análise dos aspectos conceituais cobertos por cada um dos modelos revela uma ampla cobertura dos diversos conceitos existentes. As medidas de desempenho estão relacionadas com as perspectivas econômicas, de mercado e gerais de uma organização. Utiliza-se referências absolutas e relativas, bem como orientações temporais estáticas e dinâmicas. O segundo modelo proposto vai além, incorporando a perspectiva estratégica entre as medidas de desempenho analisadas. Isso tudo vem a reforçar ainda mais a idéia de que este modelo poderia ser o mais recomendável para avaliar o sucesso das estratégias de exportação adotadas pelas empresas Alfa e Beta.

No entanto, o sucesso deste modelo depende do acesso a uma série de informações detalhadas, tanto internas das companhias como dos consumidores e dos concorrentes. Dadas as restrições impostas por ambas as empresas quanto a divulgação de seus dados internos, associada à inexistência de mecanismos para monitoramento dos consumidores e dos concorrentes, a utilização de qualquer um dos modelos propostos pelos autores torna-se inaplicável.

Por tanto, uma outra alternativa para que se possa atingir os objetivos propostos é continuar priorizando modelos específicos para análise do mercado internacional, porém que seja composto de fatores influenciadores mais abrangentes e menos específicos, como os propostos por Carneiro et al (2006). Através da utilização de variáveis mais abrangentes, é possível identificar e avaliar as estratégias adotadas pelas empresas, mesmo com as restrições sobre as informações impostas pelas empresas. Nesse contexto, o modelo apresentado por Cateora e Graham (2001) denominado A Tarefa do Marketing Internacional parece ser bastante indicado para o propósito deste estudo.

## **2.2 A tarefa do marketing internacional**

Marketing internacional é o desempenho de atividades empresariais projetadas para o planejamento, o apreçamento e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, com fins lucrativos (Cateora e Graham, 2001, p. 4).

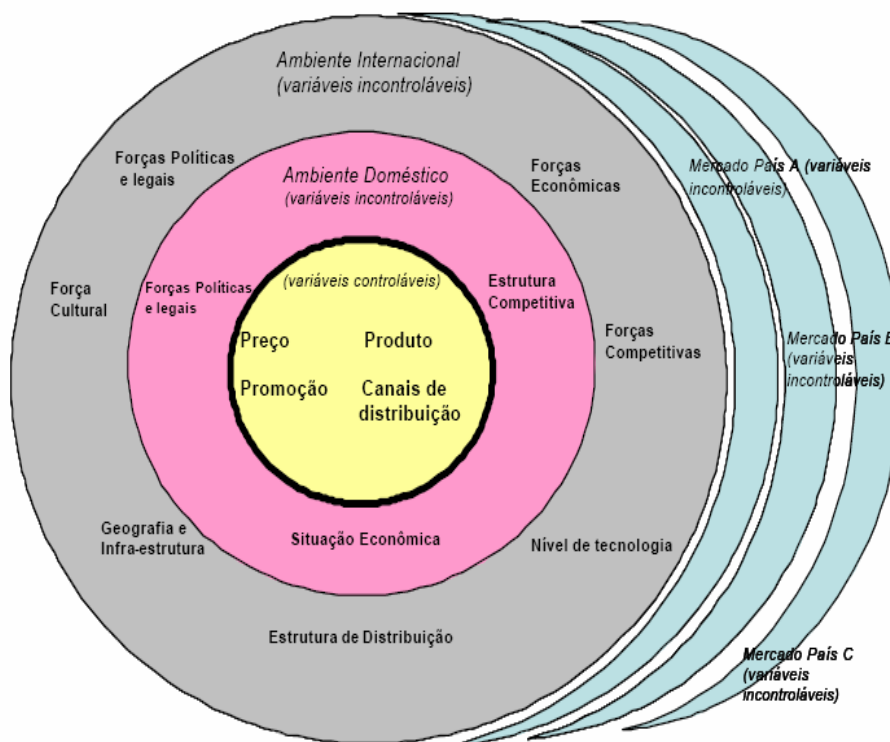
Argumenta-se que a gerenciamiento do marketing internacional é mais complicado do que o do marketing doméstico pelo fato de envolver um maior número de elementos não-controláveis (inerentes a qualquer ambiente de negócios), resultante da inclusão de pelo menos mais um ambiente de negócios ao escopo de atuação de uma organização.

Para melhor exemplificar esse conceito, os autores definem a tarefa do marketing internacional basicamente em três níveis: elementos controláveis; elementos não-controláveis no ambiente doméstico; e elementos não-controláveis no ambiente externo (internacional). Os elementos controláveis apresentados pelos autores são as políticas de produto, preço, promoção e canais de distribuição. Cabe ressaltar, no entanto, que, embora todos os autores de marketing afirmem isso, nem sempre é verdadeiro. Alguns setores industriais

como o de energia e o mercado de commodities, os chamados elementos controláveis não são tão controláveis como os autores colocam. E muitas vezes as empresas são obrigadas a acompanhar as determinações do mercado em relação a esses elementos.

O ambiente doméstico é composto pelo clima econômico, pela estrutura competitiva e pelas forças políticas/legais. Todos os elementos não-controláveis. Além desses elementos encontrados no ambiente doméstico, os autores incluem, também, a cultura, a geografia e infra-estrutura, a estrutura de distribuição, e o nível de tecnologia como elementos não-controláveis pertencentes ao ambiente internacional. É importante frisar que os elementos do ambiente internacional precisam ser analisados e trabalhados para cada país onde a organização atua ou pretende atuar. Ou seja, se uma empresa exporta para apenas um país, sua tarefa de marketing internacional envolve os três níveis básicos de elementos controláveis e não-controláveis descritos acima. Se uma empresa exporta para 3 países, sua tarefa envolve 5 níveis de elementos controláveis e não-controláveis, os três níveis básicos e mais dois níveis de ambientes externos.

Figura 2 – A Tarefa do Marketing Internacional



Fonte: Cateora e Graham (2001), p. 8

## 2.2.1 Elementos controláveis

### 2.2.1.1 Produto

Além de adaptações físicas comumente necessárias no produto em função de diferente sistema de voltagem, clima, nível tecnológico, padrão de qualidade e língua, entre outras variáveis, o produto pode sofrer alterações devido a diferenças culturais e ao grau de inovação que representa (Cateora, 1993).

A introdução de um produto em um mercado estrangeiro deve ser precedida de um exame profundo da cultura em que pretende inserir-se. Diferentes valores e hábitos podem oferecer resistência ao produto, uma vez que esse significa mais do que sua forma física e função básica. Torna-se, então, fundamental investigar como o produto é percebido pela cultura local, considerando seus diversos componentes, tais como: cores, sabores, odores, texturas, funcionalidade, embalagem, rótulo, garantia, imagem da marca, design, país de origem, serviço pós-venda e outros atributos físicos e psicológicos (Cateora, 1993).

Outro fator importante a ser analisado diz respeito ao grau de inovação que o produto pode representar em outro mercado. Desta forma, variáveis como a reação do consumidor e o tempo de aceitação, devem ser estudadas (Cateora, 1993).

Basicamente, as empresas escolhem uma opção entre três estratégias de produto para a penetração em mercados estrangeiros (Kotabe & Helsen, 2000):

- Manter a mesma política de produto e/ou de comunicação utilizada no mercado doméstico;
- Adaptar o produto ao mercado externo;
- Desenvolver um produto global para atender aos consumidores estrangeiros.

Keegan & Green (1999) desdobram estas estratégias em cinco opções:

- Opção 1 - Extensão de produto e de comunicação: caso o produto atenda às mesmas necessidades nos diversos mercados, possuam as mesmas condições de uso e requeiram as mesmas habilidades para a compra do produto, é possível a padronização de comunicação e de produto. Ex: Introdução mundial da lâmina de barbear Sensor da Gillette.

- Opção 2 – Extensão de produto e adaptação das comunicações: Apesar da possibilidade do produto permanecer o mesmo, uma diferenciação no ambiente competitivo ou cultural pode levar a diferentes funções do produto ou necessidades dos consumidores, tornando necessária a adaptação da variável de comunicação. Ex: Bicicletas e scooters têm função recreativa nos EUA, enquanto que em outros países esses produtos são considerados como transporte básico.

- Opção 3 – Adaptação do produto e extensão das comunicações: O produto deve ser adaptado em razão das condições de uso impostas pelo mercado, no entanto, as similaridades culturais permitem que a estratégia de comunicação seja harmonizada. Ex: Os restaurantes McDonald's estão introduzindo variações no cardápio de acordo com gostos locais, porém mantêm uma estratégia de comunicação única.

- Opção 4 – Adaptação do produto e das comunicações: Expressivas diferenças culturais e físicas dos países podem levar à necessidade da adaptação do produto e, conseqüentemente, do esforço de comunicação.

- Opção 5 – Invenção de produto: A empresa visa oferecer novos produtos que atendam às necessidades e oportunidades comuns de um conjunto de mercados.

### 2.2.1.2 Preço

De acordo com Kotler (1993), as empresas possuem três estratégias de preço alternativas para o mercado global:

- Preço uniforme único: o mesmo preço é praticado em todos os mercados sofrendo apenas o ajuste cambial.
- Preço com base no mercado de cada país: preço determinado pelo poder de compra dos consumidores.
- Preço com base no custo de cada país: utilização de um mark-up padrão sobre os custos em cada mercado.

Todavia, qualquer que seja a escolha, os preços no varejo, freqüentemente, serão muito mais altos no mercado externo do que no mercado doméstico, devido aos custos incrementais associados à exportação. Esse fenômeno é conhecido como escalada de preços (Kotler, 1993).

Kotabe & Helsen (2000) indicam duas abordagens amplas para lidar com a escalada de preço: (1) encontrar formas de reduzir o preço de exportação ou (2) posicionar o produto como uma marca premium ou superpremium.

No primeiro caso, a redução do preço de exportação pode ser resultante das seguintes ações: reorganização do canal de distribuição buscando o encurtamento do canal ou eficiência do custo, da eliminação de algumas características do produto, da redução do tamanho do produto, da montagem ou fabricação do produto em países estrangeiros e da adaptação do produto no intuito de evitar os impostos ou tarifas.

Já para a estratégia de posicionamento “Premium”, é preciso alinhar os outros componentes do composto de marketing para a construção desta imagem.

Os fatores-chave que determinam o preço de um produto ou serviço em um mercado exterior são (Kotabe & Helsen, 2000):

- Custos e metas da empresa: em relação às metas, a empresa pode objetivar a maximização do lucro, a penetração no mercado ou a projeção de imagem. Qualquer que seja o objetivo, no entanto, os custos de produção e de venda determinam um valor mínimo que deve ser cobrado.
- Consumidores: o poder de compra, os hábitos e gostos, e a existência de bens substitutos determinam o nível de demanda.
- Concorrência: o preço praticado pela concorrência é um parâmetro importante para a formação de preço. A situação competitiva sofrerá influência do número de concorrentes, da natureza da concorrência, da presença de pirataria e contrabando e da força das marcas.
- Canais de distribuição: a pressão exercida pelos canais afeta a política de preços e deriva da extensão e do poder dos intermediários.
- Políticas governamentais: a intervenção do governo através dos impostos, das tarifas e dos controles de preço afeta diretamente o preço.

Além disso, outros fatores, como taxas de juros, volatilidade da moeda e inflação, interferem no custo do produto e indiretamente no preço.

Em relação a questão da adaptação versus a padronização dos preços praticados por empresa no mercado doméstico e internacional, Dolan e Simon (1996) argumentam que os hábitos de consumo, os posicionamentos competitivos e os canais de distribuição variam de um país para outro, oferecendo oportunidades para a customização dos preços, de modo a explorar potenciais



alternativas para o aumento da lucratividade. Os autores afirmam que “international pricing is and will remain one of the main areas of pricing customization” (p. 142). Ou seja, que a precificação internacional é e será uma das principais áreas na questão da customização dos preços.

Já Theodosiou & Katsikeas (2001) apontam que a análise de alguns fatores ajudam a determinar essa questão. As semelhanças em relação as condições econômicas, ambiente legal, características do consumidor e estágio no ciclo de vida da categoria entre o mercado doméstico e cada um dos mercados internacionais devem ser avaliadas. Quanto maiores as diferenças entre estes fatores, maior a necessidade de adaptação da política de preços ao mercado internacional avaliado.

Os autores também apontam que elos da cadeia de preço possuem diferentes níveis de padronização. As margens de lucro e os preços de venda para os consumidores finais aparentam ser altamente padronizadas, nos diferentes mercados internacionais. Os preços de venda para os distribuidores e varejistas já apresentam maior adaptação a cada mercado internacional, sendo que as margens de lucro para estes canais apresentam um grau ainda menor de padronização. Por fim, os termos e condições de venda são os que apresentam maior grau de adaptação a cada mercado internacional.

### **2.2.1.3 Promoção**

A estratégia promocional pode envolver diversos instrumentos: propaganda, publicidade, marketing direto, promoções de vendas, relações públicas, feiras comerciais, venda pessoal e patrocínio de eventos (Kotler, 1993).

McKenna (2002) adverte, porém, que a estratégia de comunicação deve ser vista como uma rede de distribuição de informação, e não, considerando os diferentes meios de forma independente.

Propaganda:

As etapas de um plano de comunicação no ambiente internacional são similares às adotadas no marketing doméstico, quais sejam (Kotabe & Helsen, 2000):

1º. Seleção da audiência-alvo e do tema do posicionamento.

- 2°. Definição dos objetivos estratégicos e operacionais da campanha.
- 3°. Determinação do orçamento promocional.
- 4°. Desenvolvimento de uma estratégia de mensagem.
- 5°. Decisão sobre a estratégia de mídia (meio de comunicação).
- 6°. Monitoramento e avaliação da eficácia da campanha.

Em mercados globais, no entanto, surgem alguns fatores a serem considerados no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação. Cateora (1993) e Kotabe & Helsen (2000) apontam cinco tipos de restrições na propaganda:

- Barreiras de linguagem: erros de tradução podem comprometer a campanha. Para evitá-los, é indicado usar os serviços de uma agência de propaganda ou simplesmente não traduzir a mensagem.
- Barreiras culturais: para conquistarem sucesso, as campanhas de propaganda devem refletir o sistema de valores culturais da audiência alvo. Estereótipos culturais representam um risco elevado de fracasso.
- Atitudes locais em relação à propaganda: diz respeito às diferenças de sentimento da população em relação à propaganda.
- Infra-estrutura de mídia: em países onde há abundância de veículos de mídia, há o problema da eficácia na alocação dos recursos. Já em países nos quais não há uma infra-estrutura de mídia desenvolvida podem ocorrer inúmeros problemas, como comprometimento da qualidade, escassez de espaço e indicadores para avaliação não confiáveis.
- Regulamentação para a propaganda: as empresas devem se ajustar às regulamentações impostas pelo governo local ou por associações locais de propaganda, que geralmente impõem restrições quanto à propaganda de produtos de vício e farmacêuticos, propaganda comparativa, conteúdo das mensagens e propaganda destinada às crianças.

No caso específico da mensagem da propaganda, a organização deve decidir sobre padronizá-la (global ou regionalmente) ou adaptá-la. A padronização tem as vantagens de economia de escala, de definição consistente da imagem, de atingir segmentos de consumidores globais, de uso do talento criativo e de transferência de campanhas bem sucedidas a outros mercados.

Por outro lado, a adaptação torna-se necessária quando as diferenças culturais são destacadas, as regulamentações locais impõem mudanças, o grau de maturidade do mercado é diferente ou ainda, os escritórios de propaganda locais resistem a aceitar material criativo de outros países (Cateora, 1993; Kotabe & Helsen, 2000).

A esta visão, Jeannet e Hennessey (2004) complementam a lista de fatores que influenciam no grau de customização necessário ao plano de comunicação entre os mercados internacionais. Os autores afirmam que os benefícios entregues devem ser os mesmos e que as práticas competitivas devem ser similares entre os mercados-alvo.

Harris & Attour (2003), investigando as práticas de propaganda internacional de 51 marcas nos mercados dos EUA, Europa e Oriente Médio, concluíram que a padronização total é um evento raro (11% da amostra). No entanto, foi constatado um alto nível de padronização regional.

Ao optarem por anúncios multinacionais, as empresas podem, em um extremo, delegar a criação de textos à subsidiária ou distribuidor local. Em outro extremo, centralizar todo o processo em um escritório global ou regional. Sendo assim, podem-se observar as seguintes abordagens (Kotabe & Helsen, 2000):

- Propaganda de exportação: O texto é desenvolvido para todos os mercados, sendo o mesmo tema de posicionamento mundialmente veiculado.
- Propaganda de protótipo: As filiais locais recebem um programa de propaganda cujas orientações devem seguir.
- Propaganda cooperativa: A responsabilidade pela execução dos anúncios é concedida às filiais locais, restringindo as orientações apenas ao tema de posicionamento.

A seleção de uma agência de propaganda para atender aos mercados externos também envolve algumas opções, a saber:

- Trabalhar com a mesma agência do mercado doméstico;
- Contratar uma agência local em cada mercado estrangeiro;
- Selecionar um escritório local de uma agência internacional;
- Escolher uma rede internacional de agências de propaganda.

Os critérios apontados por Kotabe & Helsen (2000) para a seleção da agência são: a cobertura e qualidade da cobertura de mercado da agência, a experiência em campanhas internacionais, o tamanho, o escopo e a qualidade dos serviços de apoio, a imagem desejável ser local ou global e a existência de conflito de contas.

#### Promoções de vendas:

As promoções de vendas são ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, visando estimular a compra imediata e/ou em maior volume e a experimentação. Como exemplos de promoção pode-se citar: amostras grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações e concursos (Kotler, 1993).

O desenvolvimento eficaz de promoções de vendas pode otimizar a performance da propaganda e da força de vendas e, no ambiente internacional, permite sobrepor barreiras na utilização da propaganda (Cateora, 1993).

Pelos motivos citados a seguir as promoções de vendas sugerem uma política local (Kotabe & Helsen, 2000):

- As diferenças de desenvolvimento econômico tornam algumas técnicas promocionais mais ou menos atraentes.
- As diferenças no grau de maturidade do mercado exigem incentivos diferentes.
- A diversidade de percepções culturais pode produzir impactos opostos.
- A especificidade da estrutura comercial local – equilíbrio de poder entre fabricantes e comerciantes - demanda estratégias próprias.
- As regulamentações governamentais proíbem determinadas práticas em alguns países.

#### Venda pessoal:

Nesta abordagem, a empresa promove seus produtos através de uma equipe de vendedores, que irão interagir pessoalmente com os clientes. Dentre os propósitos primários da venda pessoal estão educar clientes, gerar utilização de

produto e assistência de marketing, fornecer serviços pós-venda e suporte aos compradores.

O fato da venda pessoal permitir ao vendedor criar uma mensagem customizada para os interesses e as necessidades específicas do cliente, oferecer uma maior possibilidade de transmissão de informações técnicas e complexas maior do que outros métodos promocionais, além de facilitar o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo são algumas das principais vantagens apresentadas por Shimp (2003) para justificar a adoção desta abordagem.

#### Marketing Direto:

As ferramentas de marketing direto (mala direta, telemarketing, web marketing, catálogos, etc) permitem à empresa desenvolver um relacionamento direto com seus consumidores. Os principais benefícios são: possibilidade de seleção de clientes potenciais, personalização da mensagem, continuidade no relacionamento, maior atenção do cliente e não visibilidade por parte da concorrência.

Shimp (2003) destaca que “o marketing feito através de mídias como a mala direta permite uma mensurabilidade de respostas relativamente maior, se comparado a mídias indiretas, como a propaganda na televisão” (p. 326). Isso porque as respostas, normalmente, são mais imediatas do que as respostas á propaganda nas mídias de massa, além de permitir o levantamento de clientes específicos, como, por exemplo, os que dão retorno às ações de marketing.

#### Feiras comerciais:

O esforço promocional é dirigido para outras empresas do segmento (business-to-business). Shoham e Gerald (1995) consideram a feira comercial como o principal meio de promoção das empresas exportadoras. Shimp (2003) destaca que, em média, 13% dos orçamentos de comunicação de marketing para as empresas business-to-business, nos EUA e Canadá, são alocados para feiras. Segundo o autor, na Europa, onde a atividades das feiras é ainda maior, esse percentual chega a 25%.

#### Publicidade:

Esforço de divulgação de produtos através de artigos, revistas da empresa, material audiovisual e de multimídia de cunho informativo, desvinculado do espaço de mídia pago. O conceito de publicidade, entretanto, evoluiu para a função de Relações Públicas.

#### Relações públicas:

Consiste em um canal indireto de comunicação, não pago, cujo objetivo principal é o de reforçar a imagem corporativa e de suas marcas, incluindo ferramentas como: notícias, discursos, eventos, serviços sociais, revistas, filmes e web pages. Curry (1999) ressalta sua importância no ambiente internacional, “empresas internacionais possuem enorme preocupação com suas Relações Públicas, uma vez que precisam lidar com uma ampla variedade de culturas de mídia, bem como com as notícias domésticas. No exterior, praticamente tudo o que uma companhia estrangeira faz, tanto antes quanto depois de sua entrada no país, será examinado; quanto maior a empresa, maior será o exame” (p. 83).

#### Outros meios promocionais:

O patrocínio de eventos esportivos ou artísticos de apelo global é um veículo também muito usado para promoção nas empresas. O evento deve reforçar a imagem da marca que a empresa tenta promover (Kotabe & Helsen, 2000).

### **2.2.1.4 Canais de distribuição**

#### **2.2.1.4.1 Estratégias de entrada no mercado internacional**

Boone & Kurtz (2004) destacam a importância da decisão sobre o canal de distribuição para a entrada em um mercado estrangeiro. A empresa deve primeiramente decidir qual o método de entrada mais adequado e, em seguida, como efetuar a distribuição através do canal escolhido.

A estratégia de canal nos mercados externos denota o grau de envolvimento da empresa no processo de internacionalização. No extremo mais baixo de comprometimento, encontra-se a exportação, e no grau mais elevado, o

investimento externo direto (Nickels & Wood, 1999; Boone & Kurtz, 2004).

A escolha do modo de entrada envolve várias opções (Keegan & Green, 1999; Nickels & Wood, 1999; Kotabe & Helsen, 2000):

Exportação indireta:

A empresa apóia-se nos serviços de um intermediário para vender no exterior. Há diversos tipos de intermediários:

- O gerente de exportação independente age como o departamento de exportação da empresa e é remunerado com comissão sobre as vendas.
- A empresa exportadora compra e vende os produtos, assumindo todas as responsabilidades envolvidas na exportação.
- O corretor de exportação aproxima um comprador do exterior e uma empresa local e recebe comissão pelos negócios fechados.
- A trading company compra sob sua responsabilidade no país estrangeiro e exporta os bens para seu país de origem.

A exportação indireta oferece a vantagem de custos de implantação baixos e de riscos de crédito menores. Entretanto, o exportador tende a não conhecer bem o mercado e raramente conquista lealdade do consumidor, visto que não há um envolvimento estratégico entre a empresa e o intermediário.

Exportação cooperativa:

A exportação cooperativa também é caracterizada como exportação indireta.

A modalidade mais utilizada é a exportação casada (piggyback) em que a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa no mercado estrangeiro. Esse termo também pode ser utilizado para descrever exportações de empresas que produzem peças para produtos exportados por outra empresa.

Outra forma de exportação cooperativa consiste na formação de um consórcio que agrupa diversos fabricantes ou produtores para a realização da atividade exportadora.

### Exportação direta:

A própria empresa, nesse caso, cuida das transações de comércio internacional, seja através de um departamento de exportação dentro de sua estrutura local, ou de uma subsidiária de exportação ou filial de vendas no exterior, ou ainda de distribuidores exclusivos. Ao contrário da exportação indireta, os custos de implantação são altos e os riscos de crédito são maiores, principalmente nos primeiros anos. No entanto, a exportação direta permite um melhor conhecimento dos mercados, maior experiência internacional e o desenvolvimento da lealdade do consumidor para as marcas da empresa.

O envolvimento exportador pode ser avaliado em função de características organizacionais e gerenciais, da abrangência de mercados atendidos e da experiência internacional (Keegan & Green, 1999; Gençtürk & Kotabe, 2001).

Conforme a classificação de Gençtürk & Kotabe (2001), o envolvimento exportador de uma empresa pode ser enquadrado como:

- **Passivo:** quando a empresa não se esforça na exploração de sua capacidade exportadora.
- **Exploratório:** início do desenvolvimento exportador da firma, com montante de exportações abaixo de 5% sobre o faturamento total.
- **Experimental:** a empresa se empenha em exportar para países geograficamente ou culturalmente próximos, alcançando vendas provenientes das exportações superiores a 5% sobre o faturamento total.
- **Comprometido:** a empresa exporta para países distantes geograficamente e culturalmente, apresentando volume de exportação superior a 5% sobre o faturamento total.

### Alianças estratégicas:

As alianças podem incluir qualquer tipo de acordo entre empresas como, por exemplo, o licenciamento, as joint ventures ou uma parceria para troca de tecnologia. A característica singular de uma aliança reside no propósito estratégico e mutuamente benéfico que deve existir para as organizações participantes.

- **Licenciamento:** Consiste numa transação contratual em que a firma local (a licenciadora) oferece alguns ativos (ex: o direito de uso da marca) a uma



empresa estrangeira (a licenciada) em troca do pagamento de royalties. Possui as vantagens de não requerer muitos recursos da empresa, de facilitar o acesso a mercados fechados e com barreiras às importações e de ser menos arriscado econômica e politicamente. Por outro lado, as receitas são menores em comparação a outros modos de entrada e há o risco de falta de comprometimento ou de rompimento da parceria.

- Franchising: Define-se como um acordo em que o franqueador concede ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e da marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de royalties. Tal como o licenciamento, a franquia prevê um investimento mínimo e menores riscos políticos. Além desses benefícios, ainda pode-se assinalar que a motivação dos franqueados tende a ser alta e há a possibilidade de conhecimento do mercado. Em contrapartida, o fluxo de renda é menor para o franqueador e há o risco de falta de controle sobre as operações.
- Joint ventures: A entrada é realizada através da formação de uma sociedade entre a empresa estrangeira entrante e uma parceira local para o estabelecimento de uma nova organização no país-alvo. Oferece as vantagens de maior retorno via a participação nos lucros e maior controle operacional. Além disso, a sinergia entre as empresas participantes pode alavancar competências. Por outro lado, o risco de conflito entre as partes é elevado.
- Subsidiária de propriedade total da matriz: Nesse caso, as empresas têm a opção de adquirir uma empresa existente no mercado-alvo ou iniciar uma nova empresa no exterior. Assim, a empresa tem total controle sobre as operações e os lucros. Inversamente, os riscos políticos e econômicos associados a esta estratégia são mais elevados em comparação às outras formas de entrada.

Malhotra et al (2003) sugerem que a escolha da estratégia de entrada depende do estágio em que o produto se encontra no seu ciclo de vida. De maneira geral, assim que lançado a melhor estratégia é focar apenas no mercado doméstico. Uma vez alcançada a maturidade, a estratégia passa a englobar exportações (diretas ou indiretas) para mercados próximos e/ou semelhantes. Ao atingir o que os autores se referem como “early standadization” no ciclo de vida, a melhor estratégia de entrada passa a ser os contratos, como o licenciamento, por

exemplo. Uma vez alcançado o “late standardization” no ciclo de vida do produto, sugere-se adotar as estratégias que demandam maior comprometimento com os mercados internacionais, incluído joint ventures e subsidiária controlada pela matriz.

Apesar das sugestões, os autores ressaltam que alguns fatores do macroambiente podem fazer com que a melhor estratégia para cada estágio do ciclo de vida do produto varie. Por exemplo, em mercados com grandes os riscos de investimento, ou com restrições quanto a posse de indústria, a estratégia de exportação pode ser postergada e, ao invés de se adotar esta estratégia na maturidade, ela só é adotada no “early standardization”. Em contra-partida, se há pouco conhecimento específico e rápida disseminação, as estratégias de entrada no mercado internacional passam devem ser antecipadas para otimizar os resultados no curto prazo.

#### **2.2.1.4.2 Plano de distribuição**

Definido o método de entrada mais adequado à empresa, torna-se necessário desenvolver um plano de distribuição, o que envolve basicamente decisões sobre transporte, armazenagem e administração de estoques, as quais serão afetadas pela tradição, cultura, infra-estrutura econômica, leis e topografia, entre outros fatores, em cada mercado (Kotabe & Helsen, 2000).

A logística global, tal como a logística doméstica, envolve a administração de materiais e a distribuição física. A administração de materiais diz respeito ao fluxo de matérias-primas, peças e suprimentos no interior da empresa. A distribuição física refere-se à movimentação dos produtos acabados ou semi-acabados da empresa aos seus clientes (Kotabe & Helsen, 2000).

Embora as funções da distribuição – transporte, armazenagem, controle de estoques, processamento de pedidos e administração da informação, entre outros - sejam as mesmas tanto em nível doméstico quanto em nível global, elas tornam-se mais complexas no comércio internacional em razão de fatores, como (Kotabe & Helsen, 2000):

- **Distância:** quanto maior for a distância em relação ao mercado, maiores serão os custos diretos de transporte e indiretos, como armazenagem e controle de estoques.

- Flutuações da taxa de câmbio: o planejamento deve ser ajustado sempre se considerando as mudanças nas taxas de câmbio.
- Intermediários estrangeiros: o número de intermediários participantes do processo de logística global é maior do que no doméstico e, além disso, em muitos casos, torna-se necessário estabelecer conexões pessoais nos países.

De acordo com Cateora (1993), a análise sobre o melhor canal de distribuição em um determinado mercado deve levar em consideração os objetivos estratégicos da firma, os quais se traduzem nos “6 Cs” da estratégia de canal: custo, capital, controle, cobertura, característica e continuidade.

- Custo: refere-se ao custo de desenvolvimento e de manutenção do canal em relação ao volume de vendas esperado.
- Capital: o investimento para a montagem de um sistema de distribuição em um país estrangeiro requer alto montante de capital, o que implica em disponibilidade de crédito. A utilização de intermediários diminui a necessidade de capital, porém há que se considerar a administração do fluxo de caixa e a formação de um estoque inicial.
- Controle: quanto maior for o envolvimento da empresa na distribuição de seus produtos, maior será seu grau de controle sobre a estratégia de marketing.
- Cobertura: para atingir os objetivos de volume de vendas, market share e penetração de mercado é preciso avaliar o nível de cobertura necessário e a capacidade da empresa em desenvolver um sistema de distribuição para atingi-lo, considerando-se fatores como: densidade demográfica, força da competição, distribuição de renda e disponibilidade de intermediários.
- Característica: a construção de um canal de distribuição envolve considerações sobre as características da empresa e do mercado, como: precibilidade, fragilidade, complexidade da venda, valor do produto e necessidade de vendedores.
- Continuidade: a longevidade do sistema de distribuição requer o comprometimento dos intermediários com a empresa, o que pode representar problemas principalmente no caso de agentes, atacadistas e varejistas.

Em relação ao transporte, a decisão gerencial deve ser tomada com base em três fatores: valor por volume, perecibilidade do produto e custo do transporte. O índice de valor por volume refere-se ao custo adicionado aos materiais usados no produto. A perecibilidade diz respeito à degradação da qualidade com o decorrer do tempo ou obsolescência do produto ao longo de seu ciclo de vida. O custo de transporte é determinado pela combinação dos fatores de valor por volume e perecibilidade (Kotabe & Helsen, 2000).

Cateora (1993) acrescenta ainda outros fatores a serem considerados:

- A adequação da embalagem em função de variações de temperatura, umidade, manuseio e roubo, o que pode elevar os custos de frete devido ao peso e volume.
- Sinalização dos produtos e dos containers deve estar de acordo com as exigências locais.
- A qualidade do serviço prestado ao cliente.
- A carga deve possuir cobertura de seguro contra eventuais danos ou roubos.
- O tempo de entrega dos produtos em razão do meio de transporte e da necessidade de armazenagem.
- Custo do estoque em trânsito.

Enfim, um sistema otimizado de distribuição deve envolver desde a decisão sobre a localização de uma fábrica até a entrega ao consumidor, considerando-se a eficiência no uso do capital investido, dos recursos, da produção, dos estoques, da embalagem e do transporte (Cateora, 1993).

Ao se considerar o gerenciamento da distribuição internacional, mais especificamente no que tange os distribuidores, Arnold (2000) lista sete regras para facilitar a gestão dos distribuidores internacionais. Primeiramente o autor afirma que é preciso escolher os distribuidores, e não deixar que eles o escolham. Em segundo lugar, deve-se procurar distribuidores capazes de desenvolver mercados, ao invés daqueles que apenas possuem os contatos com os clientes. Além disso, o distribuidor deve ser tratado como um parceiro para o longo prazo e não apenas como um mecanismo temporário para a entrada em um novo mercado.

A quarta regra é a de dar suporte à decisão de entrada assumindo compromissos com investimentos financeiros e gerenciais. Em quinto lugar, desde o começo, deve-se manter o controle sobre a estratégia de marketing. Em sexto, garantir que os distribuidores forneçam informações detalhadas sobre as performances de mercado e financeira dos produtos distribuídos.

Algumas das regras apresentadas pelo autor para facilitar o gerenciamento dos distribuidores internacionais podem ser mais difíceis de serem colocadas em práticas do que outras, principalmente no que tange as informações financeiras. No entanto, os gestores de marketing internacional devem se esforçar para cumpri-las, pois uma distribuição eficaz é imprescindível para qualquer estratégia de marketing, mais ainda quando envolve mercados internacionais, abastecidos indiretamente através de distribuidores.

### **2.2.2 Elementos não-controláveis**

Os elementos não-controláveis por parte das organizações podem ser, primeiramente, segmentados entre os do ambiente doméstico e internacional. Compõem o ambiente doméstico o clima econômico, as forças políticas/legais e a estrutura competitiva. Já no ambiente internacional, Cateora e Graham (2001) apontam outros cinco elementos adicionais aos três encontrados no ambiente doméstico: as forças culturais; a geografia e infra-estrutura; a estrutura de distribuição; e o nível de tecnologia. Os tópicos a seguir detalham cada um desses elementos.

#### **2.2.2.1 Ambiente doméstico**

##### **2.2.2.1.1 Clima econômico**

O clima econômico doméstico é uma variável não-controlável importante, pois pode ter efeitos na posição competitiva no mercado internacional. Cateora e Graham (2001) argumentam que “a capacidade de investir, seja no mercado interno ou externo, é, em ampla medida, uma função importante da vitalidade econômica doméstica”.

Componentes econômicos como a taxa de juros, carga tributária e o câmbio afetam diretamente as decisões de negócios. Cateora e Graham (2001) alertam especificamente para o valor da moeda como "outra influência do ambiente econômico do país de origem que afeta a tarefa do profissional de marketing" (6). Além disso, fatores como o nível de desemprego e custo de mão de obra também podem influenciar a capacidade competitiva internacional de uma organização.

Por fim, uma última consideração sobre esta variável é o spread entre a cotação do produto no ambiente doméstico, comparado à sua cotação no mercado internacional. Sob o ponto de vista do faturamento bruto, quanto menor a valorização no mercado doméstico, em relação ao mercado internacional, maiores são as vantagens de se realizar negócios no mercado internacional.

#### **2.2.2.1.2**

#### **Forças políticas/legais**

Decisões políticas envolvendo a legislação interna do ambiente doméstico influenciam diretamente o sucesso do marketing internacional de uma empresa. Decisões referentes às políticas internas e externas, bem como as políticas econômicas (monetária, fiscal e cambial) também têm impacto sobre a capacidade competitiva de uma organização no mercado internacional.

Outro aspecto importante sobre as forças políticas/legais envolve os incentivos existentes para a realização de negócios no exterior. Esses incentivos políticos podem ser: através da liberação de verbas para financiamentos de projetos, com taxas de empréstimo reduzidas; através da redução ou isenção tributária sob produtos e serviços de exportação; e/ou através das instituições públicas. Thomé (2003) aponta que "o papel das instituições de promoção das exportações torna-se vital para redução das barreiras de entrada enfrentadas, principalmente, por pequenas e médias empresas".

Markwald & Puga (2002) defendem ações destinadas a simplificar procedimentos e reduzir custos de entrada na atividade exportadora, como por exemplo, treinar empresas de pequeno porte com potencial exportador que carecem dos recursos e/ou conhecimentos necessários para realizar a exportação. Os autores também acreditam que pesquisas de mercado, identificação de oportunidades comerciais, participação em feiras e exposições, missões

comerciais, estabelecimentos de escritórios de representação comercial no exterior e subsídio às atividades de P&D são algumas das iniciativas que podem auxiliar empresas a superar barreiras informacionais, barreiras de exposição e barreiras à entrada nos mercados externos.

### **2.2.2.1.3**

#### **Estrutura competitiva**

Cateora e Graham (2001) argumentam que a concorrência dentro do próprio país pode ter um efeito profundo nas tarefas do profissional de marketing internacional. Esse efeito pode se dar tanto pela baixa competitividade, representando uma alta atratividade do mercado doméstico e fazendo com que uma organização desconsidere o mercado internacional, tamanha a oportunidade de se fazer negócios no mercado doméstico, quanto pela alta competitividade. Nesse segundo caso, existem duas alternativas de impacto sobre as decisões de negócios internacionais. A primeira é a busca do mercado externo como uma fonte alternativa de receitas, dado o alto nível de competitividade interna. A segunda é justamente contrária à primeira, onde a organização ignora o mercado internacional, focando seus esforços no mercado doméstico, como uma ação defensiva, a fim de manter sua posição competitiva, dado um aumento da competitividade doméstica.

### **2.2.2.2**

#### **Ambiente externo**

Os três elementos não-controláveis descritos no ambiente doméstico, clima econômico, forças políticas/legais e estrutura competitiva, também se encontram no ambiente externo, em níveis mais abrangentes e complexos do que aqueles encontrados no ambiente doméstico.

A estabilidade econômica, por exemplo, é um pré-requisito para a paz e a prosperidade mundial, segundo Jeannet e Hennessey (2004), daí a existência de tantas entidades internacionais, como o FMI e o BIRD, para promover a estabilidade econômica e monetária. Apesar dos esforços dessas instituições, o clima econômico internacional está em constante transformação, daí a importância

do monitoramento desse elemento não-controlável na tarefa do marketing internacional, em cada país onde uma organização atue ou pretenda atuar.

Com relação às forças políticas/legais, Cateora e Graham (2001) mencionam que “em uma situação doméstica, detalhes políticos e ramificações de eventos políticos e/ou legais são normalmente mais transparentes do que em alguns países estrangeiros” (7).

Jeannet e Hennessey (2004) acreditam que apesar dos economistas investirem bastante tempo em identificar e quantificar os ganhos do livre comércio internacional, o problema surge quando os negócios internacionais substituem negócios domésticos nos países onde penetram. Os autores argumentam que, assim como as mudanças tecnológicas e competitivas, o livre comércio cria e destrói, dá e tira (51). Por esta razão, muitas vezes os governos internacionais estabelecem medidas políticas/legais visando proteger seus mercados internos.

Os autores apresentam o sistema de cotas, bem como as tarifas e taxas, como mecanismos restritivos aos negócios internacionais. Além desses mecanismos, Cateora e Graham (2001) mencionam também as restrições voluntárias às exportações, os boicotes, as barreiras monetárias e os padrões, como mecanismos políticos/legais determinantes no desempenho do marketing internacional.

Em contra-partida às medidas protecionistas, deve-se ressaltar o estabelecimento de áreas de livre comércio e blocos econômicos como, por exemplo, a União Européia e a NAFTA, que visam facilitar, sob o ponto de vista político/legal e econômico, o comércio entre mercados internacionais. Gillespie, Krishna e Jarvis (2002) relatam que a Organização Mundial do Comércio é o cão de guarda global do livre comércio. Jeannet e Hennessey (2004) concluem que a principal vantagem da OMC sobre o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), previamente estabelecido, está na resolução de disputas, “under GATT, any member could veto the outcome of a panel ruling on a dispute. WTO pannel are more rigid. They must report their decisions in nine months and can be overturned only by consensus. Countries that break rules must pay compensations, mend their ways, or face trade sanction” (56). Ou seja, os painéis da OMC são mais rígidos do que os do GATT. Só podem ser anulados através de consenso e os países que quebram as regras devem ser punidos, seja através do pagamento de compensações ou de sanções comerciais.



Assim como o clima econômico e as forças políticas/legais internacionais, a estrutura competitiva internacional, que por sinal é fortemente influenciada por esses dois elementos não-controláveis, também afeta diretamente a tarefa de marketing internacional de uma organização. Quanto maior a competitividade no mercado internacional, maior a necessidade de esforços para se obter sucesso, sejam eles em forma de investimentos em comunicação, em prospecção e desenvolvimento de redes de distribuição mais eficientes, ou em melhora dos processos produtivos.

#### **2.2.2.2.1** **Forças culturais**

Jeannet e Hennessey (2004) definem cultura como um conjunto de ideais, valores e padrões compartilhados pelos membros de uma sociedade. Além disso, os autores defendem que as culturas contem alguns componentes básicos, como o fato de ser compartilhada dentro de uma sociedade, o fato de ser aprendida, o fato de ser baseada em símbolos, sendo a linguagem o símbolo mais importante, e o fato de ser integrada.

Compreender a cultura de um determinado país ou região significa entender o comportamento dos consumidores, seus hábitos e costumes, gostos e preferências. Além disso, é necessário investigar a história do país, entender valores e crenças da sociedade, sua língua e seus dialetos. Só assim, as empresas exportadoras poderão criar estratégias e programas de marketing para amenizar o efeito da distância cultural e geográfica. Segundo Bertrand (1994, p.8) “marketing across cultural boundaries is a difficult and challenging task. Cultures may differ in demographics, languages, nonverbal communications and values. Business people recognize that to be successful in a foreign market, it is important to invest resources in learning about the culture and customs of each market target to serve”.

Jeannet e Hennessey (2004) argumentam que uma análise cultural completa envolve estudar a linguagem, a família, a religião, a educação, o trabalho/lazer e os grupos de referência em uma sociedade. Já Cateora e Graham (2001) definem os elementos culturais como: a cultura material; as instituições sociais; os seres humanos e o universo; a estética; e a linguagem. Cada elemento cultural deve ser

avaliado sob a ótica de como ele pode afetar o plano de marketing proposto. O impacto pode ser indireto, ou totalmente direto. Geralmente, quanto maior é o envolvimento do marketing ou, quanto mais singular é o produto, maior é a necessidade de um estudo profundo de cada elemento cultural.

Segundo os autores, a cultura material é dividida em duas partes, tecnologia e economia. A tecnologia inclui as técnicas usadas na criação dos bens materiais, é o conhecimento técnico que as pessoas de uma sociedade possuem. Já a economia é a maneira pela qual as pessoas enxergam as suas capacidades e os benefícios resultantes. “A cultura material afeta os níveis de demanda, a qualidade e os tipos de produtos demandados, e suas características funcionais, bem como os meios de produção desses bens e sua distribuição” (58).

A organização social, a educação e as estruturas políticas que se preocupam com as maneiras pelas quais as pessoas relacionam-se entre si, compõem as instituições sócias da cultura. Cada uma das instituições sociais tem um efeito no comportamento do marketing internacional, pois cada uma influencia o comportamento, os valores e os padrões gerais da vida.

O aspecto dos seres humanos e o universo de uma cultura englobam o sistema de crenças (religião), superstições e suas estruturas correlatas de poder. Os autores apontam para o fato de que o impacto da religião no sistema de valores de uma sociedade e o efeito do sistema de valores no marketing não deve ser subestimado. Segundo eles, a religião influencia os hábitos das pessoas, sua visão de vida, os produtos que compram e a forma pela qual o compram. E alertam que quando um profissional de marketing tem pouco ou nenhum conhecimento sobre uma religião é fácil ofender, mesmo sem intenção. Com relação a importância dos mitos, crenças, superstições e outros valores culturais, é um erro desprezá-los, por mais estranhos que pareçam, por que eles são partes da trama cultural e influenciam todas as formas de comportamento.

O componente cultural estético se relaciona com a arte, a música, a dança e as artes cênicas. A importância desse componente para o profissional de marketing está na interpretação dos significados simbólicos de vários métodos de expressão artística, da cor e dos padrões de beleza em cada cultura. Os autores explicam que sem uma interpretação correta dos valores estéticos de um país, podem surgir inúmeros problemas de marketing.

Com relação à linguagem, os autores alertam que a compreensão da língua de um país não pode ser subestimada. Uma tradução de um dicionário não é a mesma coisa que uma interpretação idiomática, e raramente a tradução do dicionário será suficiente. A tradução descuidada de textos de propaganda pode fazer com que esses percam seu significado, ou até mesmo fazer com que sugere coisas diferentes, obscenas, ofensivas, ou simplesmente ridículas. Sendo assim, a língua pode ser um dos elementos culturais mais difíceis de serem dominados. Por isso, até que um profissional de marketing se aprimore no idioma, sugere-se o emprego de um tradutor cultural, ou seja, de uma pessoa que traduza não apenas a língua, mas também traduza as diferentes formas de pensar entre culturas diferentes.

Dado esse contexto, Cateora e Graham (2001) apresentam dois tipos de conhecimento sobre culturas, o factual e o interpretativo. O conhecimento factual significa conhecer fatos objetivos sobre uma cultura. Já o conhecimento interpretativo requer um certo nível de perspicácia, que pode ser descrito como sentimento. Esse segundo tipo de conhecimento depende muito das experiências passadas para a sua interpretação. Os autores explicam que o profissional de marketing internacional deve ter os dois tipos de conhecimento sobre o mercado.

Um outro aspecto importante a ser analisado sobre a cultura é a questão das barreiras culturais. Dentro desse contexto, Rocha (2003) mostra que algumas características do Brasil fazem com que as empresas brasileiras tenham a cultura de atuação voltada excessivamente para o mercado doméstico. Um das características citadas pela autora é o perfil geográfico “isolacionista” do país. O Brasil é vizinho de todos os países da América do Sul, mas os obstáculos naturais entre suas fronteiras explicam, em parte, sua falta de contato com os países do Norte e Oeste do Continente. Esse distanciamento físico, por sua vez, reflete a falta de interesse, desconhecimento e ausência quase completa de sintonia com as culturas dos países vizinhos. Isso sem mencionar o distanciamento em relação aos demais continentes. Esse isolamento geográfico do Brasil acaba por limitar o interesse do brasileiro pelo exterior.

Outra característica que Rocha (2003) atribuiu ao isolamento do Brasil com o resto do planeta é a barreira do idioma. O Português é falado somente por Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, ilhas Tomé e Príncipe, Açores e Madeira,

e em pequenos lugares da Ásia. O inglês que é a língua internacional dos negócios ainda não é dominado pela maioria dos executivos de empresas brasileiras.

Ainda considerando as diferenças entre as diversas culturas, Hofstede (2001) aponta para a existência de diferentes dimensões culturais. Em seu estudo, o autor aponta cinco: o grau de individualismo/coletivismo, distância do poder, grau de masculinidade, aversão ao risco e a orientação para o curto/longo prazo. Quando as diferentes culturas internacionais são analisadas sob estas dimensões, percebe-se claras diferenças entre os diversos países, como mostra a tabela abaixo. Na tabela, quanto maior a pontuação, maior o índice da variável medida. No caso do Brasil, por exemplo, segundo os dados apresentados, a cultura é mais coletivista do que individualista, as pessoas sentem-se distantes do poder (não acreditam muito que sejam capazes mudar as leis e regras). Há claramente uma aversão a incertezas, ou seja, procura-se evitar correr riscos. Além disso, há uma maior preocupação com o longo prazo, no sentido que as pessoas tendem a poupar, criar reservas e tomar decisões pensando no futuro. A cultura é um pouco mais feminina do que masculina, denotando uma maior preocupação em ajudar o próximo.

Tabela 8 – Dimensões culturais - pontuação por país/região

País/Região	Individualismo	Distância do Poder	Aversão a Incertezas	Masculinidade	Orientação Longo Prazo
Arab Countries	38	80	68	53	
Australia	90	36	51	61	31
Brazil	38	69	76	49	65
Canada	80	39	48	52	23
Colombia	13	67	80	64	
Finland	63	33	59	26	41
France	71	68	86	43	39
Germany	67	35	65	66	31
Great Britain	89	35	35	66	25
Greece	35	60	112	57	
Guatemala	6	95	101	37	
India	48	77	40	56	61
Indonesia	14	78	48	46	
Iran	41	58	59	43	
Japan	46	54	92	95	80
Mexico	30	81	82	69	
Netherlands	80	38	53	14	44
New Zealand	79	22	49	58	30
Pakistan	14	55	70	50	
South Korea	18	60	85	39	75
Taiwan	17	58	69	45	87
Turkey	37	66	85	45	
United States	91	40	46	62	29
Uruguay	36	61	100	38	
Venezuela	12	81	76	73	

Fonte: Hofstede (2001)

A partir das dimensões utilizadas pelo autor, Nakata e Sivakumar (1996) identificam que o estágio do ciclo de vida de um novo produto pode ser influenciado, positivamente ou negativamente, por estas variáveis. Culturas onde há um elevado grau de individualismo, pouca distância do poder, baixo grau de masculinidade e de aversão a riscos favorecem o estágio inicial (de desenvolvimento) de novos produtos. No entanto, culturas com elevado grau de coletivismo, de distância do poder, de masculinidade e de aversão a riscos favorecem o estágio de implementação de novos produtos. Por fim os autores afirmam que uma orientação para o longo, ao invés do curto prazo, influencia positivamente tanto o desenvolvimento quanto a implementação de novos produtos. Os autores chegaram a essas conclusões através de estudos empíricos feitos a partir de dados de empresas multinacionais de diversos ramos.

Sendo assim, pode-se argumentar que estas conclusões sirvam mais para alertar os gerentes de marketing internacional sobre como as diferenças culturais podem ajudar ou prejudicar o lançamento de um novo produto em cada um dos mercados escolhidos, do que efetivamente como um guia prático de como se fazer negócios nos diferentes mercados. Afinal cabe ao gerente identificar pontualmente, em cada um dos mercados alvo, como as questões culturais influenciam no consumo e atitudes em relação ao produto exportado.

#### **2.2.2.2.2**

#### **Geografia e infra-estrutura**

Tanto a geografia quanto a infra-estrutura de um país ou região impactam a tarefa do profissional de marketing internacional. A distribuição de um produto em um país com amplas dimensões geográficas ou que seja de difícil acesso, por exemplo, pode ser mais difícil e custosa do que se realizada em um país próximo e de pequenas dimensões, por exemplo. Ao mesmo, a infra-estrutura disponível pode representar uma ameaça ou oportunidade aos planos de uma empresa.

Cateora e Graham (2001, p. 42) defendem que as barreiras geográficas têm um efeito direto na economia dos países, nos mercados e nas atividades correlatas de comunicação e distribuição. Além disso, existem efeitos indiretos sobre a sociedade e a cultura que acabam influenciando no comportamento de mercado.

Os autores lembram que apesar de não haver prevenção contra muitos desastres naturais, como tempestades, secas, terremotos, etc. existem meios para controlar seus efeitos. Argumentam ainda que a humanidade tem sido razoavelmente bem-sucedida em ultrapassar e minimizar os efeitos das barreiras geográficas e dos desastres naturais, mas que, ao mesmo tempo deve lutar com problemas que ela mesma cria. Dentre os problemas criados pelo homem podemos citar a poluição do ar, das águas, e o super-aquecimento do planeta.

Jeannet e Hennessey (2004) também apontam que, por razões históricas e econômicas a infra-estrutura assume diferentes formas nos diferentes mercados. Práticas em sistemas de distribuição normalmente remetem a diferentes margens para um mesmo produto, demandando mudanças nas estratégias de preço adotadas pelas empresas (p. 12).

#### **2.2.2.2.3 Estrutura de distribuição**

Segundo Jeannet e Hennessey (2004), a estrutura dos sistemas de distribuição em um país está relacionada ao nível de desenvolvimento econômico, à renda disponível dos consumidores, ao ambiente físico, e ao sistema político/legal. Cada país, ou região possui diferentes níveis e características em suas estruturas de distribuição, tanto no que diz respeito aos meios de acesso externos, fazendo com que o produto chegue ao mercado internacional escolhido, bem como internos, fazendo com que o produto seja distribuído internamente distribuído por todo um país estrangeiro.

Os agentes e processos normalmente encontrados são apresentados detalhadamente no item 2.2.4 Canais de Distribuição. No entanto, deve-se ressaltar que, como esse elemento controlável, canal de distribuição, é definido a partir da estrutura de distribuição disponível em cada mercado internacional, é tarefa do profissional de marketing internacional analisar detalhadamente a estrutura de distribuição em cada um dos mercados onde atua ou deseja atuar, para que possa, então definir a melhor estratégia de distribuição de seu produto naquele país. Esta análise inclui a identificação dos meios tradicionais para se fazer com que o produto chegue até o consumidor, em cada mercado, identificando os características regionais como a densidade de distribuição da

categoria de produtos, a profundidade, o alinhamento dos canais existentes e a distribuição logística.

Jeannet e Hennessey (2004) também apresentam cinco grandes tendências no que diz respeito a distribuição, em função das estruturas de distribuição existentes no mercado internacional. A primeira é a o aumento dos varejistas que compram em grande escala. Ou seja, a tendência é diminuir o número de pedidos e aumentar as quantidades compradas em cada pedido. A segunda tendência é um número maior de varejistas globais, como por exemplo as expansões pelo mundo do Wal-Mart e Carrefour. O aumento do marketing direto é a terceira tendência apresentada pelos autores. As razões por trás desse aumento estão nos avanços tecnológicos e na mudança no estilo de vida das pessoas, principalmente da mulher, que passou a sair para trabalhar, tendo menos tempo para dedicar as compras na rua. A quarta tendência, que por sinal se relaciona com a anterior é o aumento das vendas pela internet. No entanto cabe ressaltar que esta tendência está relacionada a uma alta taxa de conexão de internet. Regiões onde há uma baixa taxa de conexão de internet, esta tendência não é verdadeira. A última tendência apresentada pelos autores é o papel dominante da tecnologia da informação. Os avanços tecnológicos vêm permitindo o monitoramento em tempo integral da mercadoria, desde o processo produtivo até a saída do caixa no varejo, ou recebimento em domicílio, em caso de venda direta.

#### **2.2.2.2.4 Nível de tecnologia**

O nível de tecnologia é um elemento que pode ser mal interpretado, com frequência, segundo Cateora e Graham (2001). A razão para isso está nas enormes diferenças que podem existir entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Os autores alertam que “um profissional de marketing não pode presumir que o entendimento do conceito de manutenção preventiva de máquinas e equipamentos e o nível de suporte técnico são os mesmos em todos os países... o profissional de marketing deve tomar precauções extras para assegurar-se de que a manutenção preventiva de rotina foi corretamente assimilada e implementada. Ainda, se o suporte técnico não é encontrado facilmente, pessoas locais devem ser treinadas especialmente, ou a empresa deve fornecer o suporte”.

Além disso, o nível de tecnologia disponível influencia no custo do produto, seja através da produção, comunicação, ou distribuição. Um país que possui uma tecnologia mais avançada de produção poderá ter uma vantagem competitiva por produzir a um custo inferior. Ao mesmo tempo em que uma empresa pode se valer da grande penetração da internet em determinado mercado, para comunicar e comercializar seu produto a um custo inferior pela internet.