

# **TRANSFERIBILIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MERCADOS EXTERNOS: UM ESTUDO DE CASOS BRASILEIROS**

**Celso Rezende Oliveira , Kleber Fossati Figueiredo  
Angela M. R. Schmidt**

Técnico da IBRASA – Investimentos Brasileiros S.A. Graduado em Administração pela FGV e M. Sc. em Administração pela COPPEAD/UFRJ. Professor Assistente da COPPEAD. Coordenador da Linha de Pesquisa em Gerência de Exportação da COPPEAD. M. Sc. em Administração pela COPPEAD/UFRJ. Professora Assistente da COPPEAD, responsável pela área de Marketing. Experiência de vários anos em ensino e pesquisa. M. Sc. em Administração pela COPPEAD/UFRJ.

## **INTRODUÇÃO**

Nós últimos anos, a palavra de ordem da política econômica brasileira tem sido aumentar, por todos os meios possíveis, as exportações. É inegável o esforço governamental no sentido de estimular a participação das empresas privadas no comércio internacional. A meta de exportar 20 bilhões de dólares em 1980, por exemplo, implicou uma série de medidas incentivadoras, a começar pela desvalorização cambial de 30%, no final de 1979.

Mas, se de um lado o Governo provê de condições para que as empresas exportem mais, do outro lado há as empresas industriais e comerciais privadas às quais cabe usufruir dessas condições. Ocorre, no entanto, que a maioria de nossas empresas, por desconhecimento, desconfiança ou acomodação, não julgam favoráveis essas condições, ao contrário do que preconizam as autoridades governamentais.

Mais de 90% das empresas nacionais são de pequeno e médio portes, caracterizando-se por pequenos volumes de produção, escassez de recursos, tecnologia incipiente, controle de qualidade inadequado e outros aspectos relacionados à produção, que, assim como os citados, restringem bastante as pretensões de exportar. Alie-se a isso uma

série de carências gerenciais e a acentuada inexistência de mentalidade exportadora em nosso empresariado. Dessa forma, é consideravelmente reduzido o número de empresas de pequeno e médio portes que têm condições de atingir o mercado internacional com reais possibilidades de sucesso, a não ser em incursões ocasionais.

Se o que consta no parágrafo anterior é válido para mais de 90% das empresas nacionais, o que dizer então com relação ao restante de nossas organizações, ou seja, as empresas de grande porte. É de se supor que essas empresas tenham melhores condições operacionais para satisfazer as exigências do mercado externo. Os números referentes às exportações brasileiras mostram que as grandes empresas são responsáveis por aproximadamente dois terços do total das exportações.

Essa concentração, embora indesejável, sugere a realização de estudos sobre as grandes empresas exportadoras, para que se tome conhecimento da experiência dessas empresas e que a mesma seja transmitida às demais. Várias são as áreas nas quais esses estudos podem ser desenvolvidos. Este trabalho, em particular, pretende abordar aspectos relacionados às estratégias de marketing e comunicações de grandes empresas exportadoras brasileiras.

## O ESTUDO E SEU OBJETIVO

As atividades comerciais na grande maioria das empresas têm início com o atendimento do mercado local, passando posteriormente ao mercado regional e, mais tarde, ao mercado nacional; poucas são as empresas que vão adiante, lançando-se ao mercado internacional. Quando isto ocorre, um procedimento comum é transferir para o mercado externo estratégias até então adotadas no mercado interno, tais como as estratégias de marketing.

A simples transferência dessas estratégias do mercado interno para o externo tem-se constituído numa questão bastante controvertida, como indicam estudos realizados por diversos autores. Parece haver um certo consenso, no entanto, de que a redução de custos (economias de escala em marketing) seria a principal vantagem da padronização dessas estratégias, enquanto que as diferenças culturais e sócio-econômicas entre os países são apontadas como o principal aspecto negativo.

Cabe indagar, porém, se os princípios observados na atuação das empresas em países mais desenvolvidos são aplicáveis ao Brasil, especialmente quando se sabe que a experiência internacional das empresas brasileiras é ainda tão reduzida.

O objetivo deste estudo é realizar uma análise comparativa das estratégias de marketing utilizadas por empresas exportadoras brasileiras no mercado interno e nos mercados externos, de forma a verificar a adequação da teoria existente à realidade brasileira.

### UM BREVE RESUMO DOS ESTUDOS JÁ REALIZADOS NA ÁREA

Diversos autores se preocuparam em estudar o problema da transferibilidade das estratégias de marketing do mercado interno para os mercados externos. A ênfase nesses estudos está na identificação dos aspectos favoráveis e desfavoráveis de uma política de padronização de estratégias de

marketing.

Ryans (1969), analisando os pontos de vista de diversos profissionais e teóricos da propaganda, afirma que há um consenso de que diferenças nacionais, tais como: barreiras lingüísticas, culturais, ambientais, de mídia disponível e de estágios de desenvolvimento econômico, dificultariam o uso de textos e temas similares de propaganda. Por outro lado, a adoção de um enfoque universal, além das vantagens puramente econômicas, reforçaria as marcas e logotipos da empresa em vários mercados, o que permitiria o reconhecimento dos produtos por parte de seus consumidores habituais, inclusive turistas. Entre esses dois pontos de vista, o autor identificou um grupo que acreditava ser necessário algum grau de padronização no tema de propaganda, embora as diferenças entre os mercados devessem ser reconhecidas. As empresas que assim pensavam, deixavam sua propaganda, tanto para o mercado doméstico quanto para o externo, a cargo de uma agência internacional de propaganda com filiais nos diversos mercados.

Isto permitia ao anunciante ter o grau de padronização que considerasse conveniente e, ao mesmo tempo, evitar o uso de temas inadequados a um mercado específico.

Destaca ainda o autor que, qualquer que seja o enfoque, deve-se levar em conta dois aspectos fundamentais: o produto a ser comercializado e sua posição no mercado. A natureza do produto deveria ser o fator de maior peso na decisão de adotar ou não um enfoque universal na propaganda. No caso de produtos não duráveis e de baixo preço que atendem necessidades básicas, tendo por isso amplo mercado potencial, as empresas não deveriam estar tão preocupadas com as diferenças entre os mercados. Entretanto, não é comum que os fabricantes de produtos duráveis tenham um mercado potencial tão vasto para seus produtos. Nesse caso, as questões relativas ao produto e ao mercado precisariam ser consideradas para determinar a adequação de uma abordagem universal.

Já Wind, Douglas e Perlmutter (1973), preocuparam-se em examinar as implicações

da orientação internacional das empresas, em termos de estratégia de marketing, e as condições sob as quais os executivos de marketing internacional adotariam essas orientações e estratégias associadas. Esses autores desenvolveram um esquema para avaliar a orientação internacional das empresas, tendo por base o etnocentrismo. Tal esquema identifica quatro tipos de atitude ou orientação internacional associados a estágios sucessivos na evolução de operações internacionais:

- etnocentrismo — orientação para o país de origem
- policentrismo — orientação para o país-alvo
- regiocentrismo — orientação para a região
- geocentrismo — orientação para o mundo.

Na fase etnocêntrica, a alta administração consideraria o pessoal e as técnicas domésticas superiores às estrangeiras e mais efetivos em mercados externos. As operações no exterior seriam vistas em segundo plano em relação às operações domésticas, sendo principalmente consideradas como um meio de escoar os excedentes da produção. Os planos para os mercados externos seriam desenvolvidos na matriz, utilizando-se políticas e procedimentos idênticos aos do mercado doméstico.

Quando a empresa começa a reconhecer a importância das diferenças entre os mercados, sua atitude torna-se policêntrica. Neste estágio, prevalece a idéia de que as técnicas e o pessoal local são mais adequados às condições do mercado local. As operações em cada mercado seriam independentes, com linhas de produto diferentes sendo desenvolvidas em cada país e modificados os produtos da matriz para preencherem as necessidades locais. Os programas de comunicação seriam distintos em cada mercado, utilizando-se os canais de distribuição tradicionais.

A atitude policêntrica gera problemas de coordenação e controle, fazendo com que se passe a uma orientação regiocêntrica, que se caracteriza pela valorização do pes-

soal local e pela adoção de estratégias regionais. Nesse estágio, são desenvolvidas linhas de produto padronizadas para mercados regionais, assim como a estratégia de comunicações.

Por fim, a fase geocêntrica é a caracterizada pela atitude "do melhor homem para a tarefa", não importando a nacionalidade. O mundo inteiro é visto como um mercado potencial, onde são ignoradas as fronteiras nacionais. As empresas desenvolvem suas políticas e organizam suas atividades em âmbito mundial. A estratégia de comunicações é desenvolvida mundialmente, de forma a projetar uma imagem uniforme da empresa e de seus produtos.

Segundo os autores, a adequação de uma dada orientação deve levar em conta quatro fatores: tamanho da firma, experiência em mercados externos, tamanho e grau de heterogeneidade do mercado potencial e natureza do produto.

Assim, para empresas pequenas, o enfoque mais conveniente seria o etnocêntrico, e os clientes-alvo no exterior seriam aqueles com necessidades análogas às dos clientes domésticos. Às empresas maiores, que teriam mais recursos para investigar mercados externos, caberia descobrir qual a melhor atitude a ser tomada — se poli, regio ou geocêntrica.

No que tange à experiência em operações internacionais, a atitude etnocêntrica implica pouco risco para as empresas que estão ingressando no mercado externo. À medida que o envolvimento em mercados internacionais vai-se acentuando, torna-se natural a mudança para as demais atitudes, sendo que a geocêntrica requer considerável conhecimento e experiência em diferentes mercados.

O fator tamanho e grau de heterogeneidade do mercado potencial não indicaria o esquema de estratégias isoladas, no caso de mercados pequenos, mas apontaria a segmentação país por país, à proporção do crescimento das vendas.

Com relação à natureza do produto, os produtos incorporados ao estilo de vida ou aos padrões culturais dos consumidores po-

dem ser menos passíveis de desenvolvimento de políticas globais.

Um outro estudo sobre a padronização do marketing internacional foi realizado por Sorenson e Wiechman (1975). Os resultados de sua pesquisa envolvendo cerca de cem executivos de empresas líderes de produtos de consumo mostraram que, em 63% dos casos, existia alta padronização do programa de marketing. Entretanto, havia uma variação considerável no grau de padronização entre os diversos elementos do programa de marketing. No que tange ao produto, constatou-se um elevado grau de padronização nos nomes das marcas, nas características físicas dos produtos e na embalagem, devido, basicamente, às considerações de marca registrada e ao desejo da maioria dos gerentes de verem as marcas de seus produtos reconhecidas no mundo inteiro. As decisões de preços, em contraste com as de produto, tendiam a ser muito diferentes de país para país e a causa dessa diferença pode estar no desejo da alta administração de assegurar o posicionamento do produto em todos os mercados e, ao mesmo tempo, de delegar a determinação dos preços de varejo às subsidiárias. Quanto à propaganda e promoção, os autores descobriram que, em 75% dos casos, a mensagem básica de propaganda era altamente padronizada, o que se conseguia graças ao desenvolvimento de uma campanha-modelo pela matriz, que a distribuía às subsidiárias. Estas deveriam adotar o tema básico de propaganda, mas a expressão criativa do mesmo poderia ser adaptada. As decisões de marketing menos padronizadas foram as de alocação de mídia, dada uma grande variação na disponibilidade de mídia para propaganda entre os países de atuação das empresas entrevistadas.

Além desses aspectos ligados ao *quantum* da padronização, os autores pesquisaram também quando e onde padronizar. Os resultados mostraram uma alta propensão a padronizar o todo ou parte dos programas de marketing internacional, inclusive em muitos casos onde havia diferenças significativas nas condições de mercado e de con-

corrência de país para país. As empresas que utilizaram análise de mercados externos compreenderam que, nem sempre, os programas de marketing podiam ser padronizados, a não ser no caso de um sistema uniforme para o planejamento de marketing anual.

Sorenson e Wiechmann concluem seu estudo afirmando que a adoção de um sistema padrão para planejar as atividades de marketing local seria um caminho efetivo para a transferência internacional de marketing.

Outro estudo que merece ser citado é o de Keegan (1969), que identificou cinco estratégias fundamentais no problema de transferibilidade.

#### Primeira Estratégia: Extensão da Comunicação e Extensão do Produto

Seria uma estratégia de grande apelo, em virtude das economias de custo associadas, em particular economias de escala em produção, pesquisa e desenvolvimento e padronização de comunicações de marketing.

#### Segunda Estratégia: Extensão do Produto e Adaptação da Comunicação

Esta estratégia se aplicaria aos casos em que o produto preenche uma necessidade diferente ou desempenha uma função diferente, sob condições de uso idênticas às do mercado doméstico. A reformulação das comunicações de marketing (propaganda, promoção de vendas, etc.) se verificaria em termos dessa nova função identificada.

#### Terceira Estratégia: Adaptação do Produto e Extensão da Comunicação

Nesse caso, se assume que o produto iria servir à mesma função em mercados externos, mas sob diferentes condições de uso.

#### Quarta Estratégia: Adaptação Dupla

Seria a estratégia indicada quando existissem diferenças quanto ao uso e à função que o produto serve.

#### Quinta Estratégia: Inovação do Produto

Indicada em caso de os consumidores potenciais não terem condições ou poder aquisitivo para comprar o produto.

Observa o autor, então, que a escolha da estratégia de comunicação e produto, em

marketing internacional, é função de três fatores:

- do produto, definido em termos da função ou necessidade a que serve;
- do mercado, definido em termos das condições sob as quais o produto é usado, incluindo as preferências de consumidores potenciais e sua capacidade de compra;
- dos custos de adaptação e fabricação para a empresa, considerando os diversos enfoques de produto/comunicação.

Mais tarde, Keegan (1976), estudou diferentes estratégias de comunicação internacional que estariam sendo mal formuladas pela falta de uma análise de como os programas de comunicação deveriam atender aos objetivos e de como as comunicações se relacionariam com outras variáveis básicas de marketing, tais como: produto, preço e distribuição. Adverte o autor que todo anunciante internacional deveria decidir sobre a viabilidade de estender, adaptar ou inventar apelos, ilustrações e textos para cada mercado e que a base para esta decisão estaria nas diferenças econômicas, sociais e culturais existentes entre os diversos mercados.

Já um outro estudo, Buzzell (1968) defende a tese de que, apesar dos muitos obstáculos existentes à aplicação de políticas padronizadas de marketing em diferentes países, há muitos benefícios potenciais tangíveis. A importância seletiva dos prós e dos contras variaria de indústria para indústria e de empresa para empresa, mas os benefícios seriam suficientemente universais e importantes para que a administração de qualquer empresa procedesse a uma cuidadosa análise.

Três benefícios da padronização poderiam ser destacados.

- *Redução de custo.* Ao oferecer o mesmo produto básico em diversos mercados, com algumas possíveis variações em suas características funcionais ou de projeto, o produtor pode conseguir maiores corridas de produção e diluir seus custos de pesquisa e

desenvolvimento sobre um volume maior, reduzindo assim os custos unitários totais. A padronização da embalagem e dos materiais promocionais também proporciona importantes economias:

- *Consistência com os consumidores.* Há uma crença em que a consistência no estilo do produto, serviços de venda, nome das marcas e embalagens seria um poderoso recurso de que se poderia valer para o aumento nas vendas.
- *Aproveitamento das idéias.* Boas idéias de marketing são difíceis de encontrar, devendo então ser aproveitadas o máximo possível.

Quanto aos obstáculos, o Quadro 1 os apresenta de modo sucinto; as linhas correspondendo aos principais fatores restritivos à padronização e às colunas, os diferentes elementos de uma estratégia de marketing.

## DEFINIÇÃO DO MODELO

Neste trabalho, procurou-se comparar as estratégias de marketing adotadas nos mercados interno e externo por empresas brasileiras, levando-se em conta a padronização ou possíveis adaptações de cada elemento destas estratégias.

Um dos principais problemas no estudo de transferibilidade das estratégias do composto de comunicações reside na definição do que se entende por padronização e adaptação de cada elemento na estratégia de marketing. A não existência de um modelo que definisse e classificasse as diversas etapas desse processo levou a que se identificasse as mesmas mediante um julgamento subjetivo, embora racional.

Assim, para cada elemento da estratégia de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação), definiram-se os pontos de uma escala ordinal crescente, desde a total padronização até a total adaptação. A principal dificuldade não foi definir os extremos da escala, mas os limites entre os diversos estágios da mesma. Embora tais definições sejam subjetivas, parece haver, na

maioria dos estudos consultados, uma aceitação comum tácita do que seriam esses conceitos. O Quadro 2 fornece uma síntese do modelo adotado.

### METODOLOGIA DA PESQUISA

Como já referenciado anteriormente, este estudo foi restrito apenas às grandes empresas brasileiras exportadoras de manufaturados. Esta limitação se deu por duas razões: em primeiro lugar, de acordo com as informações disponíveis, as grandes empresas seriam as únicas a disporem potencialmente de programas de comunicação no exterior; segundo, pela extrema carência de estudos nessa área, optou-se pelo método de casos, que permite obter maior número de informações em profundidade, com um número limitado de observações.

Assim sendo, a partir de uma relação das 40 principais empresas exportadoras, foi

aplicado um questionário de filtragem visando a determinar aquelas que possuíam programas de comunicação no exterior (Oliveira, 1978). Apenas quatro empresas, todas localizadas no Estado de São Paulo, mostraram-se em condições de satisfazer as exigências da pesquisa.

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário não estruturado, que permitiu maior flexibilidade, no sentido de o entrevistado aprofundar-se ou mencionar tópicos não previstos.

Em cada uma das quatro empresas, foram entrevistados vários executivos responsáveis por áreas, tais como: exportação, marketing, propaganda e promoção, a nível de gerência e diretoria.

A pesquisa apoiou-se também em dados secundários sobre as empresas da amostra, que foram coletados dentro e fora das mesmas.

Quadro 1

Obstáculos à Padronização nas Estratégias de Marketing Internacional

FATORES QUE LIMITAM A PADRONIZAÇÃO	DESENHO DO PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	FORÇA DE VENDAS	PROPAGANDA E PRODUÇÃO MARCA E EMBALAGEM
Características do mercado Meio ambiente físico	Clima Condições de uso do produto		Mobilidade do cliente	Dispersão de clientes	Acesso a mídia Clima
Estágio de desenvolvimento econômico e industrial	Níveis de renda Custos de mão-de-obra em relação aos custos de capital	Níveis de renda	Padrões de compra do consumidor	Níveis de salário, disponibilidade de mão-de-obra	Necessidade de conveniências e não de economia Quantidade de compra
Fatores culturais	"Costume e tradição" Atitudes em relação aos produtos estrangeiros	Atitudes em relação à barganha	Padrões de compra do consumidor	Atitudes em relação à venda	Linguagem, alfabetização Simbolismo
Condições da indústria Estágio do ciclo de vida do produto em cada mercado	Extensão da diferenciação do produto	Elasticidade da demanda	Disponibilidade de canais Desejabilidade de marcas privadas	Necessidade de esforço missionário de vendas	Conhecimento, experiência com produtos
Concorrência	Níveis de Qualidade	Custos locais Preço dos substitutos	Controle de canais pelos concorrentes	Força de vendas dos concorrentes	Gastos dos concorrentes e mensageiros
Instituições de Marketing Sistema distributivo	Disponibilidade de canais	Margens vigentes	Número e variedade de canais disponíveis	Número, tamanho e dispersão de canais	Extensão do auto-serviço
Agências e mídia de propaganda			Habilitação da força local de distribuição	Eficiência da propaganda, necessidade de substitutos e custos	Disponibilidade de mídia
Restrições legais	Padrões de produto Leis de patente Impostos e tarifas	Impostos e tarifas Leis antitruste Manutenção do preço de revenda	Restrições de linhas de produto	Restrições gerais ao emprego Restrições específicas sobre vendas	Restrições específicas a custos e mensagens Leis de marca registrada

Fonte: Buzzel, 1968

Quadro 2  
Grau de Adaptação de Padronização com Relação a Estratégia de Marketing

ELEMENTOS DA GRAU DE ESTRATÉGIA DE ADAPTAÇÃO	PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	COMUNICAÇÃO
Nenhuma adaptação (padronização total)	Nenhuma mudança ou mudanças não perceptíveis pelo consumidor, em função de fatores outros que não os de mercado.	Nenhuma modificação em preços, a não ser a simples conversão de moeda nacional para moeda estrangeira.	Os mesmos canais de distribuição são utilizados.	Nenhuma alteração em estratégia ( <i>push, pull</i> ), tema, mídia, verba, grupo-alvo, criação.
Pouca adaptação	Mudanças em atributos não essenciais ao produto, sem visar modificações nos usos do produto.	Mudanças eventuais. Embora o preço-base seja o mesmo, alguma nova prática na administração de preços poderá ser introduzida.	Mudanças eventuais. Um novo tipo de canal é introduzido, mantendo-se os demais.	Diferença no uso de mídia.
Adaptação regular	Mudanças em atributos não essenciais, quando motivadas por usos diferentes do produto.	O preço-base é alterado. O nível de preço relativo é mantido. A prática na administração de preços é fundamentalmente, a mesma.	Os canais poderão ser diferentes em função de diferenças no sistema de distribuição entre países. Níveis intermediários de produtor e consumidor são os mesmos.	Criação diferente.
Acentuada adaptação	Mudanças em atributos essenciais ao produto e que afetam sua natureza.	O preço-base é alterado, mas o nível de preço relativo é mantido. As práticas adotadas na administração de preços são alteradas.	Alguns canais são mantidos, mas a maioria é diferente. O número de níveis também é diferente.	Tema diferente.
Total adaptação	Inovação	Os preços são definidos em função de mercado e concorrência; as semelhanças são fortuitas.	Inovação em canais.	Outra estratégia.

Quadro 3  
Dados sobre as Empresas

	COMPANHIA A	COMPANHIA B	COMPANHIA C	COMPANHIA D
Dados da Empresa				
· Tamanho	Grande	Grande	Grande	Grande
· Setor	Alimentício	Têxtil	Madeira	Madeira
· Número de linhas	1	5	3	2
· Integração vertical	Grande	Grande	Grande	Grande
Mercado Interno				
· Posição no mercado	Líder*	Líder*	Líder*	Líder*
· Concentração regional	70%	60%	50%	60%
· Penetração	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional
· Segmentação de mercado	Não faz	Faz	Faz	Faz
Mercado Externo				
· Valor exportado	US\$ 7.000.000	US\$ 7.100.000	US\$ 18.000.000	US\$ 10.000.000
· % Exportação/faturamento	17%	25%	30%	25%
· Amplitude geográfica	América do Norte América Latina África Oriente Médio Japão	América do Norte Europa	América do Norte América Latina Europa África Ásia Oriente Médio	América do Norte América Latina Europa África Ásia Oriente Médio
· Principais mercados	Arábia Saudita (40%) Kuwait (14%) Estados Unidos (11%)	Estados Unidos Canadá Alemanha	Estados Unidos (50%) Bélgica Alemanha	Estados Unidos 85% Europa

\* Entre as três maiores.

Quadro 4  
Estratégia no Mercado Interno

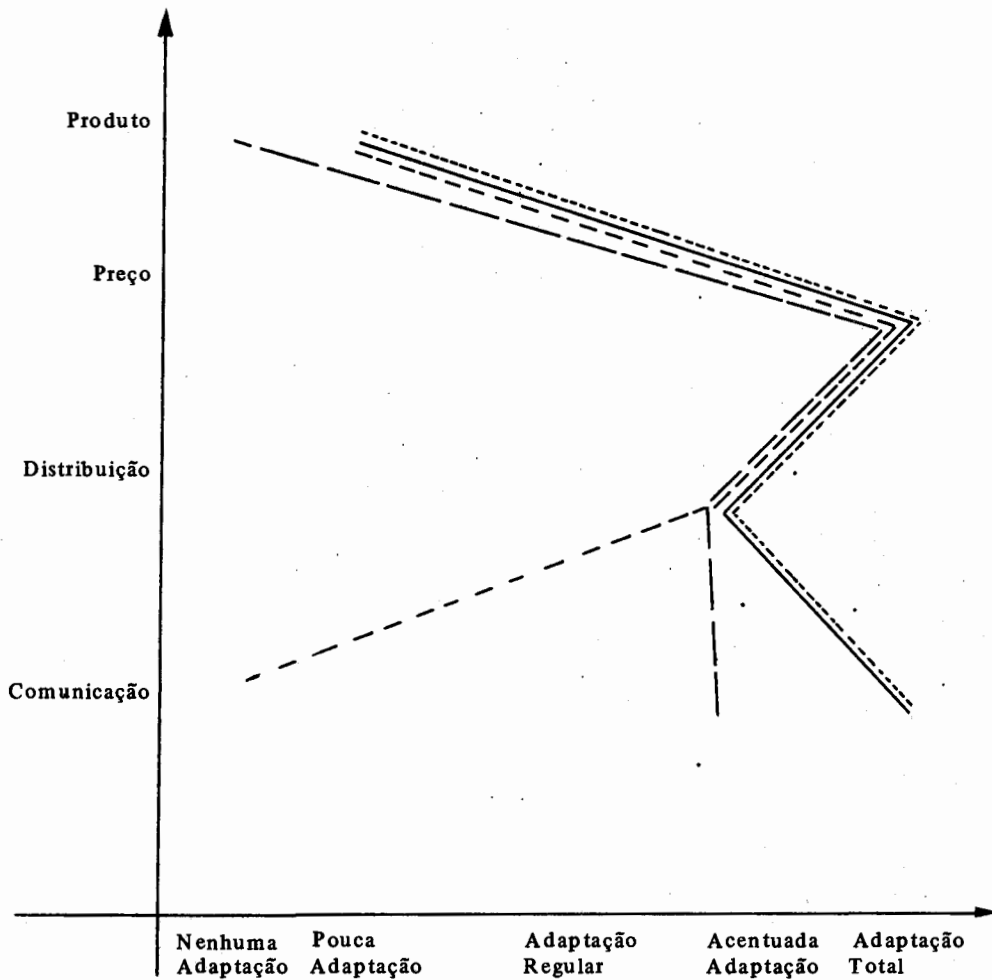
MERCADO INTERNO	COMPANHIA A	COMPANHIA B	COMPANHIA C	COMPANHIA D
Produto . Estratégia de produto . Novos produtos	Seguidora Extensão da linha	Inovadora Diversificação	Inovadora e seguidora Diversificação e extensão da linha	Inovadora e seguidora Extensão da linha
Preço . Estratégia de preço	Preço de acordo com a qualidade	Preço <i>premium</i>	Preço <i>premium</i>	Preço <i>premium</i>
Distribuição . Canais	Supermercados (65%) Varejistas (25%) Atacadistas (10%)	Confeccionistas* Varejistas Atacadistas	Venda direta (60%) Revendedores (40%)	Revendedores* Venda direta
Propaganda . Estratégia . Verba (%/vendas) . Grupo-alvo	<i>Pull</i> 3% - 4% Consumidor final (Genérico)	<i>Pull</i> 3% Consumidor final por linha de produtos	<i>Push</i> 1% Revendedor Consumidor profissional	<i>Push/Pull</i> 3% Revendedor Consumidor final Consumidor profissional
. Mídia	TV (60%) <i>Outdoor</i> (15%) Revistas (10%) Outros (15%)	TV (60%) <i>Outdoor</i> (15%) Revistas (20%) Outros (10%)	Não usa (para esta linha de produto)	TV (60%-70%) Rádio Revistas } (30%-40%) Jornais
. Promoção	Ofertas Especiais Concursos (consumidores) Folhetos/brochuras Marca, qualidade	Folhetos	Campanha cooperativa Folhetos técnicos Brindes, etc.	Campanha cooperativa Folhetos técnicos Amostras, etc.
. Ênfase do tema		Marca, qualidade	Educação do consumidor quanto a usos	Características/qualidades

\* Não informaram.

Quadro 5  
Estratégia no Mercado Externo

MERCADO EXTERNO	COMPANHIA A	COMPANHIA B	COMPANHIA C	COMPANHIA D
Produto . Mudanças do Produto	Tamanho de embalagem/corres	Pequenas alterações (cores, por exemplo)	Embalagem protetora para expedição/qualidade	Embalagem protetora para expedição
Preços . Estratégia de preços	Em função da concorrência	Em função de cada mercado	Em função de cada mercado	Em função de cada mercado
Distribuição . Estratégia de canais e exportação . Tipos	Varia conforme o país Representantes Agentes Consumidor industrial Direta a importadores Para revenda sob marca própria Agressivo	Varia conforme o país <i>Tradings</i> Direta a compradores (varejo, atacado, confecção)	Varia conforme o país Escritórios próprios Importadores Distribuidores, revendedores Consumidor final	Varia conforme o país Escritórios próprios Agentes comissionados não exclusivos Varejistas
. Iniciativa		Passivo	Agressivo	Agressivo
Comunicação . Estratégia . Mídia . Verba . Grupo-alvo	<i>Push</i> Não usa Insignificante Importadores	<i>Push</i> Não usa Insignificante Importadores	<i>Push</i> Não usa Insignificante Importadores Distribuidores Revendedores	<i>Push</i> Não usa Insignificante Importadores Consumidor final
. Promoção	Amostras/folhetos Catálogos/feiras	Relatório sobre Empresa Folhetos/anúncios Feiras Marca	Amostras/folhetos Brindes/feiras Venda pessoal	Amostras/folhetos Venda pessoal Feiras
. Ênfase do tema	Qualidade/experiência		Qualidade/usos	Marca/características

Gráfico da Adaptação da Estratégia – Perfis das Empresa



LEGENDA:

- Companhia A —————
- Companhia B - - - - -
- Companhia C . . . . .
- Companhia D ————

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão resumidos nos Quadros 3, 4 e 5.

O Quadro 3 fornece dados gerais das empresas e dos mercados. Todas se destacam quanto à participação no mercado, com uma delas ocupando o primeiro lugar, e as outras três, o segundo. Observa-se também que todas estão bastante envolvidas na atividade de exportação, variando entre 17% e 30% do faturamento total. Pesquisas anteriores mostraram que, em média, as exportações das empresas brasileiras representam menos de 3% de seu faturamento total.

O Quadro 4 destaca as estratégias de marketing adotadas pelas empresas estudadas no mercado interno. Nesse quadro, as diferenças na estratégia de comunicação merecem atenção. Enquanto duas empresas se utilizam do *pull*, isto é, procuram criar ou orientar a demanda para seus produtos, as outras duas fazem uso do *push*, pois enfatizam grandes campanhas de comunicação com seus canais de distribuição, visando a que estes trabalhem mais seus produtos junto aos consumidores finais.

O Quadro 5 mostra as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas no mercado externo. A partir das informações constantes nesse quadro, foi possível elaborar o gráfico a partir do modelo definido anteriormente. O gráfico mostra os graus de adaptação para o mercado externo das estratégias de marketing adotadas pelas empresas analisadas.

## CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo, embora não permitam generalizações, pois são restritos aos casos estudados, podem servir de base para a formulação de uma série de hipóteses.

A adaptação das comunicações para o mercado externo parece decorrer de quase inexistência de uma verdadeira estratégia de marketing de exportação. Mais do que isso, decorre do próprio posicionamento das empresas quanto à atividade de exportar. O

enfoque parece estar mais voltado para as vendas do que para marketing. Embora a exportação represente um percentual significativo do faturamento das empresas analisadas e uma delas seja, inclusive, a maior exportadora mundial de sua linha de produto, essas empresas não parecem estar preparadas para uma estratégia de marketing acentuadamente agressiva.

Entre as variáveis controláveis de marketing, aquela a que as empresas parecem atribuir maior importância é a distribuição, enquanto que as comunicações ficam ainda, com um papel bastante limitado, restrito principalmente ao envio de folhetos, amostras, etc. É interessante observar que, no mercado interno, as comunicações têm um papel muito significativo, em maior grau, no caso, para as duas empresas que lidam com bens de consumo de massa e, em menor, para as outras duas.

Procurando-se estabelecer um vínculo entre estudos anteriores realizados nesta área e os resultados desta pesquisa, verifica-se, por exemplo, que as afirmações de Ryans ficam de certa forma confirmadas, no sentido de que o grau de mudança está relacionado com o tipo de produto e com o tipo de consumidor. Assim, para as companhias C e D, que atuam no mesmo setor da indústria, as mudanças verificadas relacionam-se com o tipo de produto, enquanto para a companhia A a adaptação do produto é feita em função de hábitos do consumidor.

Alguns aspectos salientados por Sorenson e Wiechmann foram também observados neste estudo, especialmente o alto grau de padronização do produto e o baixo grau de padronização do preço. No que se refere a comunicações, porém, o papel limitado atribuído a esta variável de marketing na estratégia das empresas, prejudicou a avaliação.

A aplicabilidade dos conceitos mencionados pelos outros autores é bastante restrita, uma vez que não parece haver relação entre os demais elementos da estratégia de marketing e a adaptação ou não das comunicações.

Finalmente, cabe dizer que, embora de grande porte e bastante envolvidas com a atividade de exportar, as empresas analisadas parecem estar num estágio ainda primário em termos de marketing internacional, fazendo com que se distanciem de uma visão integrada de marketing. Em alguns casos, é flagrante, o amadorismo no lidar com mercados externos, reforçando a idéia de que o empresário brasileiro é demasiadamente apegado ao mercado interno, atitude esta que lhe permite uma posição cômoda, sem os riscos, as exigências e os desafios do mercado externo.

## BIBLIOGRAFIA

- BUZZELL, D.** Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, Boston, Mass., Harvard University Graduate School of Business Administration, 46(6):202-13, Nov./Dec. 1968.
- KEEGAN, W. J.** Multinational product planning: strategic alternatives. *Journal of Marketing*, Chicago, Ill., American Marketing Association, 33(1), Jan. 1969.
- \_\_\_\_\_. *Multinational marketing management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1976. 593p.
- OLIVEIRA, C. R. de.** *Comunicação de marketing no exterior: estudos de casos de grandes exportadores brasileiros*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1978. Tese (Mestrado defendida na COPPEAD/UFRJ, 30/06/78).
- RYANS JR., J. K.** It is too soon to put a tiger in every tank. *Columbia Journal of World Business*, New York, NY, Columbia University, 4 Mar./Apr. 1969.
- SÖRENSEN, R. Z. & WIECHMANN, U. E.** How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, Boston, Mass., Harvard University Graduate School of Business Administration, 53(3):38-40, 41-3, 48-9, 54, 166-7, May/June 1975.
- WIND, Y.; DOUGLAS, S. P.; PERLMUTTER, H. V.** Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, Chicago, Ill., American Marketing Association, 37(2):14-23, Apr. 1973.