

A Cultura como Fator Estratégico para o Planejamento de Marketing Internacional

Marcela Silva da Conceição
contact@marcelaconceicao.com
UEPA

Thiago Medeiros Costa
thiagomedcs@gmail.com
UEPA

Resumo: O Planejamento de Marketing Internacional é uma instância da ação organizacional cujo objetivo é desenvolver metas de expansão de mercado por meio da ampliação de produtos ou serviços, que serão adequados e oferecidos aos consumidores de outros países. Bernard (2007) apresenta dois fatores de sucesso para a elaboração do planejamento em marketing internacional: a visão estratégica e a sensibilidade a culturas estrangeiras e a culturas locais. A visão estratégica é entendida como o conjunto de técnicas adquiridas com experiência e estudo, para análise de mercados e de potencialidades locais com a elaboração de metas e planos estruturados, a fim de alcançar a expansão de mercado. Em relação à sensibilidade a culturas estrangeiras e locais compreende-se que há um conjunto de competências, direcionado aos costumes, crenças e comportamentos de um determinado grupo, que deve ser priorizado por empresas e profissionais antes de iniciar o planejamento de marketing internacional. De acordo com Thomas e Inkson (2006), o conhecimento, a atenção e a conduta formam o modelo de flexibilidade e competência intercultural. Desenvolver esses três fatores de adaptação dos produtos e serviços à cultura local torna uma empresa cultural e estrategicamente inteligente. A finalidade desta pesquisa é investigar a relação da cultura como fator estratégico para o planejamento do marketing internacional. Para a realização deste trabalho foram coletadas informações oriundas de textos técnicos como livros e artigos, e textos científicos como monografias, dissertações e teses. Além disso, foram utilizados exemplos de empresas que consideraram o fator cultural no desenvolvimento de suas estratégias de expansão por meio do marketing internacional.

Palavras Chave: Marketing - Internacionalização - Cultura - Estratégia -

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, o Brasil, até 2009, ocupava o 24º lugar no ranking dos países mais atuantes no mercado externo, com índice de participação no mercado mundial igual a 1,2%. Esses dados mostram que mais empresas estão buscando espaço no mercado internacional e, para se manterem competitivas, necessitam implementar práticas organizacionais que considerem tanto fatores técnicos, quanto fatores estratégicos.

O atual cenário econômico e tecnológico apresenta maiores oportunidades de relacionamento entre empresas, negócios e profissionais em escala global, especialmente pelas possibilidades criadas por meio das mídias digitais. Conforme o nível de globalização evolui, as empresas ficam mais próximas de seus consumidores e, especialmente, de consumidores potenciais, inclusive em outros países. De acordo com Friedman (2009), o fim das barreiras e o achatamento do mundo tem a ver com a criação de um espaço global onde podem ser criadas diversas formas de compartilhar trabalho, conhecimento, diversão e lazer.

“Globalização não é simplesmente espalhar capitalismo ou mercados ou aumentar o comércio. Não é um fenômeno exclusivamente econômico e seu impacto não é exclusivamente econômico. É um fenômeno muito mais amplo, mais profundo e mais complexo, envolvendo novas formas de comunicação e inovação.”

(FRIEDMAN, 2009, p. 441)

O processo de internacionalização se faz necessário frente aos novos paradigmas da globalização como a troca mais intensa de produtos e serviços por meio da agilidade dos sistemas de transporte e da integração da comunicação no mundo. A demanda por produtos e serviços em escala global minimiza a importância da origem de organizações. Essa é uma das razões pelas quais a produção pode ser segmentada. A força está na soma das possibilidades de oferta de serviços e desenvolvimento internacional. Hofstede e Hofstede (2005) afirmam que “fusões, aquisições, *joint ventures*¹, e alianças através de organizações nacionais tornaram-se bastante frequentes”. Esse comportamento caracterizado pelo estabelecimento de parcerias pode ser entendido como uma saída para as empresas se aproximarem do mercado, e da realidade cultural e organizacional de países receptores (ROSA e RHODEN, 2007).

Segundo Loncan (2010), houve uma intensificação das exportações das empresas como consequência da maior abertura dos mercados; da pulverização das cadeias produtivas em várias regiões do planeta; da queda dos custos de troca e transporte; e do desenvolvimento, acesso e disseminação da tecnologia, afetando no tempo de produção, comercialização e aproveitamento das vantagens competitivas. A abertura de economias e o desenvolvimento dos blocos regionais facilitaram o processo de expansão das empresas no mercado internacional, promovendo livre acesso de pessoas e maior fluxo de bens e serviços entre os países membros. Em suma, as atividades de exportação, importação, e propaganda em nível global são responsáveis pelo aumento do consumo de determinados produtos em várias partes do mundo, resultando na competitividade em mercados cada vez mais diversificados, tanto em termos geográficos como em termos culturais.

Toda organização, em seu planejamento estratégico, analisa os aspectos relacionados ao marketing, tanto de forma geral, incluindo seu composto direcionado ao relacionamento com o mercado e com o consumidor (produto, preço, praça e promoção - os 4P do Marketing), quanto de maneira estratégica, apontando as diretrizes que serão a base do processo de adequação de produtos, inclusive em mercados internacionais.

¹ *Joint ventures* são formadas pela união colaborativa de duas ou mais organizações, com objetivo de segmentar o processo produtivo e fortalecer o posicionamento no mercado.

Como definição de Marketing, Crocco et al (2010) defendem que a atividade não se refere apenas à venda de produtos e serviços e, sim, a um conjunto de atividades voltadas ao mercado. Os autores afirmam que o marketing “pode ser delimitado como entender e atender as necessidades e os anseios do público-alvo de uma organização” (CROCCO et al, 2010, p. 5). Essas necessidades são identificadas por meio da observação do comportamento do consumidor, e do ambiente social e cultural nos quais está inserido.

Os autores garantem que na análise do macroambiente devem ser considerados fatores como pessoas, empresas e organizações em geral. Os profissionais de marketing devem estar cientes de que vivem os impactos da sociedade da informação. O macroambiente envolve ambientes demográficos, econômicos, políticos, socioculturais, competitivos, tecnológicos e naturais.

Em relação ao Marketing Internacional, Bernard (2007) diz que essa vertente do Marketing é pautada pela busca de novos mercados, pela ampliação de produtos que sejam adequados ao público-alvo do lugar onde a empresa irá se instalar, além de ser peça fundamental no processo de tomada de decisão em todos os níveis da empresa.

Segundo o autor, como objetivo do marketing internacional está a capacidade de desenvolver um processo contínuo que permita a qualquer empresa analisar se lhe interessa ou não abordar determinados mercados internacionais e como fazê-lo. Ao expor a importância e a complexidade de desenvolver um planejamento de marketing internacional bem estruturado, o autor diz que:

“Na sua fase de preparação, é um poderoso instrumento de reflexão; na fase de operacionalização, além de orientar todo o processo de decisão, é um sinalizador de desvios e orientador de rotas. Não se trata de um instrumento estático e meramente normativo, e sim de peças interativas indispensáveis na gestão dos negócios internacionais de qualquer empresa.”

(BERNARD, 2007, p. 48)

De acordo com Kotler (1998), as empresas com grau de excelência buscam orientar suas visões de fora para dentro da organização, reconhecendo as novas oportunidades oferecidas pelo ambiente e a importância do monitoramento e da adaptação constante às ameaças ambientais.

A cultura pode ser entendida de forma conjunta sob dois aspectos. O primeiro está relacionado com o papel dos elementos culturais como orientadores da existência social de um povo, de uma nação ou de um grupo inserido em uma dada comunidade, responsáveis, neste caso e de forma geral, pela concepção e organização da vida social. O outro aspecto aponta para a cultura como resultado de um bloco de conhecimento, crenças, valores e ideias fazendo parte de uma esfera da vida em sociedade, enfatizando no aparato de conhecimento e ideias produzidos e que caracterizam um grupo social específico.

De forma resumida, a cultura em si pode ser caracterizada como um conjunto de fatores relacionados aos costumes, hábitos, ambiente, culinária, práticas sociais, formas de interação e produção de bens tangíveis e intangíveis em geral.

O composto de marketing é o guia de variáveis utilizadas para produzir, inserir e manter produtos – obter determinada resposta desejada no mercado –, a partir de planos de ações específicos e adequados ao sistema de produção e venda das organizações e de compra por parte dos consumidores. Compreende-se, então, que o composto de marketing é responsável pela interação da organização com seu ambiente interno e externo.

O comportamento de compra do consumidor é determinado por fatores sociais como grupos de referência, família e posições sociais; por fatores pessoais como estilo de vida, personalidade, ocupação, e condições econômicas; por fatores psicológicos como motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes; e, por fatores culturais, fortemente responsáveis pela influência sobre os consumidores. (KOTLER, 1998)

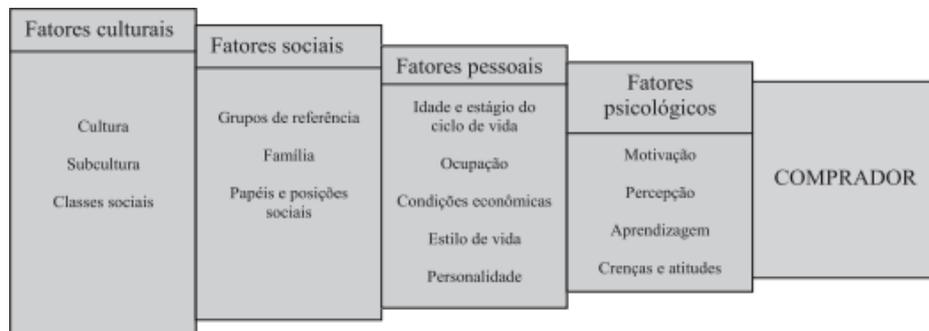


Figura 1: Fatores de Influência no Processo de Decisão de Compra (Fonte: KOTLER, 1998)

Dessa forma, ao implementar e desenvolver negócios em outros países se faz necessário conhecer o ambiente sociocultural do destino, uma vez que cada lugar possui suas especificidades no âmbito das relações humanas e do comportamento do consumidor. De acordo com Thomas e Inkson (2006), para as organizações alcançarem um nível adequado de inteligência cultural, é importante entender as principais dimensões da diferença cultural, alguns dos contrastes mais significativos entre os países e como estes são manifestados na conduta dos negócios.

A cultura está ligada à estrutura dos compostos de marketing, porém será que ela pode ser considerada como fator estratégico para o planejamento de marketing internacional?

2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

Toda empresa almeja o crescimento quando elabora seu planejamento estratégico. E como uma das etapas previstas no crescimento organizacional, encontra-se o processo de internacionalização. Esta etapa no processo de desenvolvimento e ampliação dos negócios configura-se como ferramenta naturalmente inevitável na fase de expansão de empresas e organizações em geral.

Segundo Carvalho e Gomes (2007) o processo de internacionalização de empresas no Brasil se deu a partir da década de 1990, com abertura do país aos investimentos e capital estrangeiros.

Com o advento das práticas capitalistas no Brasil e com a receptividade de investimentos estrangeiros no país, naquele momento as empresas brasileiras viram-se diante de uma presente necessidade de exportação e participação no mercado externo. Atualmente a possibilidade de ingressar no mercado internacional não mais depende apenas da inovação, mas também de outros aspectos externos e internos, como por exemplo, oportunidades, ambiente externo, ameaças no mercado interno, políticas de incentivos, e recursos financeiros e operacionais (CARVALHO e GOMES, 2007).

Além das variáveis mercadológicas como taxas alfandegárias, impostos e precificação, de acordo com Merchant *apud* Carvalho e Gomes (2007):

“ao se inserir em outros países, as empresas precisam avaliar o idioma do país, os costumes, as práticas de negócio, as regras, o sistema legal do país (direito de

propriedade, obrigatoriedade de cumprimento de contratos, relações trabalhistas, etc.), a organização (condições de obtenção de financiamento, por exemplo), padrões contábeis vigentes e demais particularidades institucionais relevantes.”

(MERCHANT *apud* CARVALHO e GOMES, 2007, p. 2.)

O fator cultural é considerado determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa que decide internacionalizar seus negócios. Além disso, a experiência prévia a partir da exportação de produtos e serviços pode ser o primeiro passo de um contato positivo com o comércio exterior.

Em relação às primeiras ações para o processo de internacionalização de negócios, de acordo com o Modelo Uppsala desenvolvido pela Universidade homônima, os mecanismos básicos sobre os quais o comportamento e a aprendizagem organizacionais estão relacionados são o desenvolvimento da inteligência intercultural, levando em consideração a cultura a qual a empresa estará em contato durante a prática dos negócios; a construção do conhecimento acerca da estrutura e dos sistemas políticos, do idioma, e das normas e leis do país de destino dos negócios.

A distância psíquica, citada pelos estudiosos do modelo Johanson e Vahlne (1990), é formada por esses fatores. De acordo com Carvalho e Gomes (2007), a princípio, as empresas planejam e desenvolvem negócios em locais psiquicamente próximos, em mercados com similaridades culturais, de comportamento do consumidor, e de regimes políticos e jurídicos que possibilitam um menor impacto na instalação do negócio e choque de âmbito cultural no rendimento dos profissionais responsáveis pelas atividades de gestão.

Segundo Rosa e Rhoden (2007), a distância psíquica não é apenas considerada uma consequência da distância geográfica, uma vez que países como a Inglaterra e a Austrália apesar de estarem geograficamente distantes são considerados psiquicamente próximos, pois as culturas dos dois países, pelo passado histórico de colonização do território australiano pelos ingleses, são relevantemente próximas. Ainda sob esse aspecto, países como os Estados Unidos e Cuba, apesar de geograficamente próximos, possuem diferenças de âmbito ideológico, político e cultural que tornam esses países psiquicamente distantes.

Nesse escopo, é necessário ter atenção às peculiaridades regionais ao planejar novos empreendimentos em outros países. Considerar a cultura, o clima, os símbolos e os processos da divisão local de trabalho, é imprescindível para as organizações que desejam se estabelecer em outros lugares ou desenvolver atividades como a de exportação, também para expandir seus negócios e consolidar o relacionamento com outras nações do mundo.

A cultura deve fazer parte do planejamento, pois sua utilização como estratégia de ingresso no mercado internacional resulta na humanização das equipes de atuação e nas práticas mais respeitadas de relacionamento interpessoal. Além disso, a importância da cultura no processo de internacionalização se expande para o comportamento do consumidor, por meio da análise do ambiente no qual ele está inserido e de suas necessidades, a fim de que os bens resultantes da cadeia produtiva cheguem ao consumidor de forma mais efetiva. A compreensão do perfil do consumidor, com seus aspectos culturais e linguísticos, resulta na correta adaptação dos produtos ao mercado no qual a empresa estará inserida.

3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é o processo de tomada de decisões baseado em planos de áreas específicas para implantar inovações que visam a melhorias dos fluxos de trabalho interno, com observância do meio no qual a organização está inserida.

De acordo com Ferreira (2004, p.26), “o planejamento se materializa por meio da elaboração, execução e controle de um plano que geralmente é registrado em um documento.”

O planejamento estratégico deve considerar a realidade na qual as atividades das organizações serão desenvolvidas.

Planejar é necessário, pois a construção de planos específicos possibilita o alcance de meios mais vantajosos para a organização no que tange aos processos de menor custo e tempo, e com mais benefícios.

Em relação à primeira etapa para o planejamento estratégico, de acordo com Sertek, Guindani e Martins (2007), durante esse processo é necessário responder aos seguintes questionamentos: quem somos, quais são as nossas habilidades, quais são os nossos problemas, quais são os nossos diferenciais, como usaremos nossos recursos e quais serão as nossas prioridades.

O primeiro questionamento trata da importância de conhecer a natureza da organização, as atividades desenvolvidas por ela, o segmento onde ela atua, sua missão, os valores praticados por ela, e os chamados *stakeholders*².

Já o segundo questionamento está relacionado às habilidades desenvolvidas pela organização ao longo de sua existência, que envolvem o conhecimento adquirido, a experiência e potencial de análise de mercado, desempenho nos processos de negociação, e a capacidade de comunicação efetiva com os consumidores. Além disso, é relevante considerar as habilidades de âmbito cultural, como a sensibilidade ao gerenciar equipes multiculturais e projetar inovações em produtos adequados aos diferentes consumidores, segundo suas peculiaridades culturais.

O terceiro questionamento trata da análise das fraquezas, dificuldades e conflitos presentes na rotina da organização. Tal análise é necessária para promover os programas de melhorias e busca pelo padrão de qualidade dos processos administrativos.

A indicação dos diferenciais faz parte do quarto questionamento, que se baseia nos sucessos e nos pontos responsáveis por tornar a organização singular frente ao mercado e aos concorrentes como, por exemplo, a cultura organizacional, as ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), canais de relacionamento com os clientes internos e externos, de respostas às solicitações do cliente, indicadores e promotores de qualidade e gestão como o Seis Sigma e 5S, capital intelectual, gestão por competências, e implantação de progressão funcional por avaliação de desempenho. Portanto, a indicação torna-se imprescindível para que a organização observe os processos que ocorrem de forma efetiva.

No quinto questionamento, a utilização de recursos material e humano que compõem a organização, visa à correta distribuição desses recursos nos processos. Essa distribuição realizada de forma correta garante qualidade, fluidez, o próprio alcance do objetivo final das subunidades organizacionais e, em consequência, o objetivo final da organização de forma sistêmica.

Quanto às prioridades, encerrando a primeira lista de questionamentos, podemos citar tudo que exige maior atenção em um determinado momento e que esteja ligado diretamente aos objetivos e às áreas de atuação organizacionais.

Logo, compreende-se que esses seis questionamentos retratam o diagnóstico prévio com base nas características estruturais, conjunturais e humanas da organização.

Ainda segundo os autores, após identificarmos as características da organização, o próximo passo é buscar a formulação de planos de ação que nortearão a empresa para o seu futuro nos mercados nacional e, inclusive, internacional. Esses questionamentos são: qual é o

² De acordo Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 47), stakeholders são “todos que têm algum tipo de interesse na organização, por exemplo, acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, governo, ONGs, concorrentes etc.

nosso objetivo principal, como nos organizaremos para chegar a esse objetivo, e quem fará o quê e quando.

O primeiro questionamento da segunda etapa de diagnóstico está relacionado à definição do que se quer alcançar em um período temporal de longo prazo.

Para o segundo questionamento, metas, ações e tarefas deverão ser estabelecidas, a fim de fazerem parte do planejamento estratégico e contribuirão, no prazo proposto, para atingir o objetivo principal.

Por fim, para o terceiro questionamento, as tarefas, metas e ações deverão ser distribuídas, preferencialmente, aos profissionais seguindo critérios de delegação por competência e especialidade nas áreas a serem trabalhadas. Para garantir que o planejamento seja realizado de forma adequada e satisfatória, no tempo pré-determinado, utiliza-se um cronograma de monitoramento das atividades.

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada tanto para direcionar objetivos de atuação no mercado nacional quanto em mercados internacionais. Como parte deste planejamento maior, há ações de marketing voltadas para o mercado consumidor internacional.

4. MARKETING INTERNACIONAL

Uma organização pode buscar expandir seus negócios em mercados internacionais por razões diversas. Bernard (2007) exemplifica algumas motivações que estimulam as organizações a saírem de seus países de origem. A saturação do mercado nacional por concorrentes é a primeira razão, em seguida o autor coloca as barreiras impostas pela presença de monopólios ou oligopólios, depois as vantagens comparativas encontradas em outros países como insumos a custos menores que no país de origem, outra razão pode ser a busca pela otimização de seu porte e de sua estrutura de produção e, enfim, acesso a novos mercados de consumo e a novas tecnologias.

Da mesma forma como o marketing, em sua composição geral, possui fatores que direcionam sua prática, o marketing internacional também. O composto de marketing internacional contém estratégias que são adotadas para sua execução, representados pelos 4P, os 4C e os 4A. Os 4P são produto, praça, promoção e preço, já os 4C são cliente, custo, conveniência e comunicação e, finalizando, os 4A, chamados “4A de Richers” são análise, adaptação, ativação e avaliação.

Algumas das principais variáveis que compõem os fatores dos 4P estão demonstradas na tabela abaixo:

Tabela 1: Composto de marketing internacional (Fonte: BERNARD, 2007)

PRODUTO	PRAÇA	PROMOÇÃO	PREÇO
Certificados de Aprovação	Canais de distribuição	Feiras	Concorrência
Concorrência	Comportamento do consumidor	<i>Folders</i>	Condições Comerciais
Cores	Consumo doméstico	Jornais	Controles Legais
Cultura	Cultura	Idioma	Custos da Distribuição
Design	Fatores demográficos	Internet	Custos da Embalagem
Durabilidade	Distância	<i>Merchandising</i>	Custos Fixos
Embalagem	Fatores econômicos	Padrões da Propaganda	Custos de Produção

Exigências Legais	Influências Sociais	Patrocínios	Especificações de Produto/Serviço
Pesquisa de mercado	Localização	Perfil do Mercado	Margens de Lucro
Pós-venda	Opções de entrada no mercado	Perspectivas de Mercado	Previsão de Vendas
Produtividade/Desempenho	Perspectivas de Mercado	Promoção de Vendas	Restrições Políticas
Tecnologia	PIB	<i>Posters</i>	Tamanho do Mercado
	Relações Comerciais	Publicidade	Taxa de Câmbio
	Religião	Rádio	
	Segmentação de Mercado	Revistas	
	Situação Política	Televisão	
	Tamanho do Mercado	TV a cabo	
Vendas			

Em conformidade com Bernard (2007), a cultura e suas variáveis como idioma, religião, comportamento do consumidor, perfil e perspectivas de mercado, faz parte das especificidades que mais se destacam no mercado internacional.

O autor ainda ressalta que, além do composto de marketing internacional tradicional formado pelas quatro dimensões, há também um composto com mais duas dimensões: poder e relações públicas. De acordo com Bernard (2007, p. 81), o poder é “entendido como a capacidade da empresa de coletar informações de um mercado, utilizá-las estrategicamente para sobreviver e crescer no mercado em que atua.”

Quanto a Relações Públicas, o autor afirma que “superando o conceito de publicidade ela é entendida como a capacidade da empresa de administrar e gerenciar os diferentes grupos de interesse com o objetivo de perpetuar o crescimento da organização.” (BERNARD, 2007, p. 82)

Os 4P podem ser observados por outro ponto de vista: o dos clientes. Nessa ótica, os profissionais de marketing se consideram vendedores de produtos ou serviços e, por outro lado, os clientes se enxergam como compradores de valor e de soluções para problemas. Essa perspectiva, voltada aos clientes, gerou quatro dimensões chamadas 4C e que estão relacionadas aos 4P, conforme o indicado abaixo:

Produto ⇔ Cliente

Preço ⇔ Custo

Praça ⇔ Conveniência

Promoção ⇔ Comunicação

Podemos dizer que o produto é desenvolvido para atingir o cliente, sendo necessário considerar as expectativas, desejos e necessidades do consumidor. Já o preço é estabelecido conforme os fatores inerentes à produção pela empresa, e o custo influencia no orçamento do consumidor. Quanto à praça, para a empresa é o local de venda, porém deve estar em consonância com a conveniência do consumidor. A promoção, por sua vez, é estabelecida por quem vende, porém é necessário que haja comunicação com o cliente.

Para alcançar a harmonização de diversas áreas sociais que implicam direta ou indiretamente no desempenho organizacional relacionadas ao macroambiente, com a própria

natureza organizacional, o economista suíço e co-fundador da Fundação Getúlio Vargas – FGV no Brasil, Raimar Richers, formulou o modelo conhecido como “4A de Richers”. Essas quatro dimensões são: análise, adaptação, ativação e avaliação.

A análise está relacionada à pesquisa de mercado e à utilização dos sistemas de informações gerenciais. Já a adaptação consiste em adequar os produtos e serviços às necessidades dos diferentes mercados consumidores. A ativação é a cadeia de ações geradas para promoção dos produtos. E, por último, a avaliação é responsável por estudar os impactos causados pela relação entre os componentes do ambiente interno e do ambiente externo.

As quatorze dimensões do marketing internacional (4P + Poder + Relações Públicas + 4C + 4A) são instrumentos de análise da relação tríplice empresa-consumidor-mercado, considerando a influência dos aspectos culturais. A cultura como variável relevante no direcionamento das ações de marketing internacional, também deve ser destacada como fator estratégico no processo desse tipo de planejamento.

4.1. O PLANEJAMENTO DE MARKETING INTERNACIONAL

Inicialmente, o processo de planejamento de marketing internacional parte da motivação para a entrada em um mercado estrangeiro. Essa motivação deve refletir o desejo global da organização, partindo também da preparação para os negócios no exterior, com a prospecção de recursos e talentos.

Em seguida, é necessário avaliar as condições que permeiam a organização, identificando as possibilidades de acesso aos mercados internacionais. Geralmente nessa fase, a empresa busca auxílio de um consultor externo para realizar um diagnóstico organizacional a fim de constatar se a organização está ou não apta a expandir negócios em outros países.

A empresa, então, deverá ajustar suas ações de acordo com a nova realidade cultural, política, econômica e ambiental, adequando ainda o seu composto de marketing. É necessário observar de forma cuidadosa os aspectos relacionados às quatro dimensões desse composto sob a perspectiva do cliente, ou seja, os 4C.

Na última etapa da preparação para ingresso nos mercados internacionais, aplicam-se as ações estabelecidas durante o momento de planejamento. A implementação tem como objetivo principal garantir a manutenção das estratégias que visam ao sucesso e aos novos mercados.

5. MARKETING CULTURAL

Segundo os estudos de Grande (2007), o conceito de cultura possui diferentes definições em diferentes lugares do mundo assim como o conceito de Marketing. Para o autor, a cultura deve ser entendida como um modelo de programação mental. Este conceito também é definido por Hofstede e Hofstede (2005), que atribuíram às formas de pensar, sentir, e agir segundo o aprendizado da infância a expressão “*software* mental”. Este conceito parte do princípio de que as condutas são adquiridas a partir da convivência com pessoas de um mesmo grupo cultural. Contudo, isso não significa que as pessoas são programadas como os computadores e, sim, que recebem uma gama de informações do ambiente sociocultural responsável pela formação do indivíduo, norteadando seu comportamento.

Para Laraia (2000), a cultura não resulta do determinismo biológico e geográfico, já que o comportamento do indivíduo depende de um aprendizado, de um processo chamado endoculturação. A endoculturação é o processo no qual o comportamento individual é orientado a partir da transmissão e aprendizagem de elementos de uma mesma cultura. Em relação ao determinismo biológico e geográfico, segundo o autor:

“Os antropólogos estão totalmente convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais. [...] se transportarmos para o Brasil, logo após o seu nascimento, uma criança sueca e a colocarmos sob os cuidados de uma família sertaneja, ela crescerá como tal e não diferenciará mentalmente em nada de seus irmãos de criação. Ou ainda, se retirarmos uma criança xinguna de seu meio e a educarmos como filha de uma família de alta classe média de Ipanema, o mesmo acontecerá: ela terá as mesmas oportunidades de desenvolvimento que os seus novos irmãos.”

(LARAIA, 2000, p. 17)

Segundo Warnier (2003), a cultura é singular, geograficamente ou socialmente localizada, e objeto da expressão discursiva em uma língua dada e, além disso, serve como uma bússola orientadora dos grupos e dos indivíduos, diferenciando-os dos demais.

Kotler (1998) aponta para a necessidade das empresas, na arena sociocultural, de entenderem a visão das pessoas sobre si mesmas, juntamente com o meio social e natural. Os produtos são desenvolvidos em consonância com valores coletivos ou individuais, devendo atender, inclusive, às necessidades de subculturas diferentes dentro da sociedade.

Compreender a influência da dimensão cultural sobre o comportamento do consumidor é uma das bases do Marketing Cultural. Essa vertente do marketing é formada pelo conjunto de estratégias utilizadas para difundir e produzir conhecimento baseado na cultura. Propõe-se, ainda, a estudar o mercado e o público-alvo de suas ações, segundo especificidades culturais próprias de um grupo.

Cândido Mendes *apud* Pires (2008) garante que em uma definição mais moderna do termo, marketing cultural pode ser definido como alternativa de ações voltadas ao desenvolvimento de um produto, serviço ou imagem, permitindo convergir forma e conteúdo baseados na cultura.

Para Grande (2007), os produtos devem ser adaptados, de acordo com os gostos e as preferências de cada povo, uma vez que o escopo cultural varia entre cidades, regiões e países. Um brinquedo que retrata comportamentos, estereótipos e hábitos de um determinado país ou região do mundo pode não ser bem recebido em países de valores opostos. Um exemplo é a boneca *Barbie*, que precisou ganhar uma versão adaptada para ingressar no mercado árabe, como explica o autor:

“Produtos são criados como reação à invasão cultural, principalmente a norte-americana. Recentemente, o mercado muçulmano iniciou uma campanha contra a boneca Barbie. O Comitê de Propagação da Virtude e Prevenção ao Vício da Arábia Saudita considerou a boneca símbolo de *uma decadente sociedade ocidental*, porque a Barbie costuma usar roupas transparentes, muito curtas e adora posturas que induzem o desejo sexual.”

(GRANDE, 2007, p. 198)

Além da adaptação física dos produtos, o autor afirma que deve haver atenção por parte das organizações ao preparar as estratégias de comunicação para atingir o público-alvo. Quanto à comunicação, as estratégias também mudam de acordo com os países. Segundo o autor, na Alemanha as propagandas costumam ser textuais e explicativas, enquanto que na Espanha, as preferências são por imagem e o desenvolvimento da linguagem não-verbal.

Esses são alguns instrumentos dos quais o marketing cultural dispõe para planejar sua comunicação com o consumidor. Pires (2008) revela que, seja qual for o principal objetivo das estratégias lançadas no planejamento de marketing cultural, é necessário dominar os diferentes instrumentos de mercado que podem dar suporte à avaliação e adequação a produtos, conforme a realidade de empresas e do mercado.

5.1. A CULTURA COMO FATOR ESTRATÉGICO DO MARKETING INTERNACIONAL

Há de se considerar o contexto cultural no planejamento de marketing internacional, já que os produtos - bens ou serviços - atingirão o mercado e deverão corresponder às peculiaridades culturais, o comportamento e as reais necessidades do consumidor. A cultura é considerada um fator estratégico, pois o estudo aprofundado com intuito de adquirir o conhecimento de tais peculiaridades pode ser um elemento de vantagem competitiva das organizações.

Não se considera aqui apenas a análise amadora dos aspectos culturais para se adaptar ao mercado local e, sim, aplicar os conhecimentos acerca da diversidade cultural no plano estratégico para evitar falhas quanto ao direcionamento da organização, desenvolvendo assim atividades de análise e inteligência de negócios para cercar todas as possibilidades quanto ao relacionamento da empresa com o consumidor.

Para Hofstede e Hofstede (2005), os processos de planejamento e controle sofrem forte influência da cultura. Para os autores, o planejamento e o controle estão sempre juntos. O planejamento visa às tentativas de redução da incerteza de ações no âmbito das organizações, e o controle toma forma de poder. Quando as empresas se tornam internacionais, os sistemas de controle e planejamento organizacionais continuam a ser influenciados por sua cultura nacional ou, em outras palavras, pela cultura de seus países de origem.

Essa influência da cultura nacional pode causar danos às ações de mercado que serão direcionadas aos consumidores e aos parceiros dos países onde a empresa será instalada. Gestores e consumidores são, acima de tudo, humanos e seus desejos, necessidades, religião, hábitos, valores e conceitos devem ser considerados por toda e qualquer organização que intenciona conquistar mercados fora de seu país de origem.

5.2. CASOS DE SUCESSO E INSUCESSO

Existem, de acordo com as estratégias de negócios adotadas – em especial as que consideram ou não as constantes específicas de uma determinada cultura –, modelos de insucesso e sucesso de inserção de um produto ou, de forma mais ampla, de uma marca no mercado consumidor, dos quais um exemplo de cada será mostrado a seguir.

5.2.1. EURODISNEY: UM CASO DE INSUCESSO CULTURAL

O caso Eurodisney é um típico caso de insucesso de planejamento de marketing cultural, em decorrência do etnocentrismo norte-americano. Um dos fatores citados por Bernard como fator de sucesso no processo de planejamento do marketing internacional é exatamente a sensibilidade cultural. Esse foi o estopim para o insucesso do projeto americano com tentativa de adequação ao público europeu. Grande (2007) diz que:

“Assim como as empresas que conseguiram atuar com êxito em diferentes ambientes culturais, a Disney é um exemplo de como a falta de consideração da variável cultura na sua estratégia de marketing levou o projeto EuroDisney à beira do fracasso.”

(GRANDE, 2007, p. 10)

O primeiro erro grave da Disney começou pela escolha do local onde o parque seria construído. Especialistas dizem que a Espanha teria sido um lugar mais apropriado, em virtude de seu clima mais favorável na maior parte do ano, porém Paris foi a cidade escolhida, embora possua um inverno bastante rigoroso. No entanto, Paris oferece uma linha de metrô até o parque e isso foi decisivo para a escolha. O investimento foi estimado em 4 bilhões de dólares, cuja maior parte deste dinheiro foi investido pela cidade de Paris. A Disney investiu apenas 160 milhões de dólares.

O segundo grande erro está nos personagens que fazem parte do mundo de fantasia criado por Walt Disney. Tais personagens não compõem o acervo cultural da Europa. Os personagens infantis, dos clássicos livros de Andersen, Grimm, Perrault e Schmidt trazem em seus contos, histórias que projetam padrões de conduta, permitindo que as crianças aprendam com eles valores e conceitos que sempre farão parte de sua vida.

Segundo Grande (2007), de certa maneira, utilizar valores morais nas histórias infantis ajuda as crianças a refletirem nas situações em que terão de extrair conclusões para resolver na vida futura. Pato Donald e Mickey Mouse, por exemplo, são personagens criados apenas para entretenimento e não trazem valores. Ainda que seus comportamentos reflitam uma cultura, nasceram como um negócio e suas raízes pouco tem a ver com ética ou com a moral.

O terceiro erro foi a Disney não ter considerado os hábitos dos consumidores europeus na construção do parque. O conceito Eurodisney é rentável quando levado em consideração o modelo norte-americano de férias, com vários períodos curtos ao longo do ano. Na Europa, as férias são tiradas em períodos mais longos, quando as crianças também podem tirar férias da escola. Isso faz com que a Eurodisney sofra com a sazonalidade. Os norte-americanos pensaram que a estadia média dos europeus nos hotéis seria de 4 a 5 noites, porém a realidade mostrou que os europeus ficam, em média, 1 dia, gerando colapso na recepção dos hotéis. Além disso, desconsideraram os costumes dos europeus de origem latina, que estão acostumados a caminhar e não gastam com meio de transporte.

O quarto erro foi a instalação de lojas de *souvenir*, uma vez que os europeus não possuem o hábito de comprar lembrancinhas como os americanos. E, por fim, o quinto erro foi a concepção dos restaurantes no formato de serviço rápido, trazido dos Estados Unidos. Na Europa, as pessoas gostam de ficar conversando à mesa após as refeições, o que não é possível nos restaurantes do parque, que são baseados na alta rotatividade.

Os erros da Eurodisney mostraram que o etnocentrismo norte-americano tornou o projeto mal-sucedido.

5.2.2. A COCA-COLA EM PARINTINS-AM: UM CASO DE SUCESSO CULTURAL

Em contraste ao planejamento realizado para a implantação do Parque da Disney na Europa, chamado Eurodisney, localizado em Paris, e drasticamente marcado pelo insucesso – como já dito anteriormente –, há casos de sucesso de adequação da marca no mercado, respeitando ou levando em consideração a força da cultura de um determinado grupo social.

O Festival Folclórico de Parintins, no estado do Amazonas, é uma das manifestações culturais de grande notoriedade e conhecimento no Brasil e no mundo, pelo fato de ser constituído por diversos aspectos culturais em defesa da identidade e do imaginário dos habitantes da cidade de Parintins, e do povo amazônica e brasileiro em geral. A riqueza de alegorias, de adereços e de grupos humanos em harmonia de movimentos, que convergem na competição entre duas agremiações: a do Boi Garantido, de cor vermelha, e a outra do Boi Caprichoso, de cor azul, é o elemento transformador de um mero conhecimento sobre o festival para uma espécie de fascínio e admiração a beleza do espetáculo.

Nesse contexto de promoção de identidade cultural e competição, algumas marcas procuraram se adaptar a fim de garantir o consumo por parte dos integrantes e simpatizantes das duas agremiações, se inserindo a eles por meio da transformação, que nesse caso aconteceu na utilização das duas cores, a vermelha e a azul.

A Coca-Cola do Brasil, com investimentos somados em aproximadamente 65 milhões de reais, patrocina o festival de Parintins há 17 anos. Em uma ação arriscada, a cor da embalagem das bebidas da empresa foi alterada para a azul, buscando agradar as duas

agregações e torcidas. Em entrevista realizada para um portal da internet e divulgada em junho de 2010, o vice-presidente de Relações Internacionais da Coca-Cola, Jack Correa, afirmou que a ideia e a aprovação da mesma se deram pela relevância e impacto da diversidade cultural local para a vivência social presente na região.

O processo enviado à sede da empresa na cidade de Atlanta, nos Estados Unidos, terminou com um parecer favorável, fazendo de Parintins o único lugar do mundo onde a Coca-Cola usa a logo azul. O objetivo era atrair os consumidores participantes da agremiação do Boi Caprichoso que compravam as bebidas de empresas concorrentes, por conta da coloração vermelha presente nas embalagens dos produtos da Coca-Cola.



Figura 2: Representação das latas do refrigerante Coca-Cola em duas cores.

A estratégia adotada pela empresa, ao levar em consideração a cultura de um mercado consumidor específico, foi bem sucedida, pois resultou na aceitação dos produtos por parte de um subgrupo social que defendia uma ideologia com características de oposição a real informação sensorial que os produtos tinham, no caso, a cor das embalagens. A Coca-Cola pode garantir o consumo das bebidas por parte dos simpatizantes do Boi Caprichoso e, ainda, se tornar diferenciada no mercado com a nova identidade visual, de cor azul, dos produtos fabricados especialmente para o festival, em detrimento da cor vermelha reconhecida há anos por todos. Tal paradoxo da empresa foi quebrado pela atenção especial a determinada cultura de consumidores geograficamente localizados: no caso, na cidade de Parintins, e de outras regiões envolvidas com o festival.

5.3. McDONALD’S: OUTRO EXEMPLO RELEVANTE PARA O ESTUDO

Para Grande (2007) as culturas não percebem os produtos, bens ou serviços, de forma igual, tendo as empresas de se adaptarem ao gosto do consumidor cobrindo o mercado com o que pode ser potencialmente aceitável. Um exemplo conhecido de mudança e adaptação a peculiaridades culturais e locais são os lanches da rede de lanchonetes McDonald’s pelo mundo. Dependendo do país, as combinações dos conhecidos sanduíches, ou melhor, do cardápio em geral, com ingredientes exóticos são oferecidas. Algumas dessas adaptações e combinações apresentadas em matéria intitulada “15 lanches exóticos do McDonald’s pelo mundo”, no portal MSN Viagem (www.viagem.br.msn.com), são:

- Para a Ásia, a tradicional torta com recheio de maçã foi adaptada em torta de bacon com purê de batatas, conhecida como *Bacon Potato Pie*. Além disso, em algumas unidades do continente é oferecido um tipo de sopa preparada com frango e outros ingredientes característicos do tempero local como cebola, gengibre e pimentas;
- Ainda na Ásia, uma cesta comestível com o recheio para o lanche é oferecida pela rede de lanchonetes do continente. Na cesta, nomeada pela equipe do portal de “Barco de Legumes Indianos”, é servido frango com tomate ao molho de curry, tomilho, manjericão e orégano. Outro aperitivo servido pela rede do continente é um pote de milho fresco para acompanhar o lanche, em substituição às famosas batatas fritas. Há também o pão de arroz para o McRice, servido com carne vermelha ou de frango, a escolha do cliente;

- Na Alemanha, na França e em outros países da Europa, o lanche é tradicionalmente acompanhado com cerveja;
- No Estado do Havaí, nos Estados Unidos, o café-da-manhã de luxo servido pelo McDonald's é composto por um prato de arroz, ovos e rodelas de linguiça;
- No México, é servido, por algumas unidades da rede, muffin³ salgado preenchido com queijo, feijões e pico de galo⁴;
- Para se adaptar à culinária da Itália, a rede de lanchonete lançou o McSpaghetti, macarronada ao molho vermelho, servido após as 10h30 da manhã;
- Na Finlândia e Noruega, o prato da vez é um aperitivo de peixe local servido com tempero wasabi⁵ ou de mel.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da influência da cultura no planejamento estratégico de marketing internacional das organizações apresentou a concepção da importância dos aspectos relacionados aos hábitos, valores e comportamento para a inserção de bens e serviços nos mercados consumidores de outros países.

Durante o processo de internacionalização as empresas experimentam dificuldades preliminares de ingressos em mercados estrangeiros ligadas a fatores mercadológicos, de cunho econômico e produtivo. Porém há de se considerar também aspectos inerentes ao contexto comportamental das organizações inseridas nesse novo contexto de atuação.

Tais aspectos devem ser observados no planejamento estratégico, pois este é o momento da elaboração dos planos de atuação e das diretrizes de execução para o alcance de metas de vendas, consolidação da identidade, promoção de marca e estabilização dos processos organizacionais. Durante o desenvolvimento do planejamento estratégico são modelados os planos de marketing específicos para atender as necessidades da organização e dos consumidores no mercado local. Considera-se, ainda, que durante o planejamento são desenhados os processos gerais para alcance do objetivo de expansão de negócios, inclusive em outros países.

Essas ações de conquista de mercado consumidor estão diretamente ligadas ao marketing internacional e cultural que, por sua vez, norteiam o posicionamento de organizações no exterior ao produzirem pautadas nas diversidades de âmbito sociocultural.

Padronizar o plano de marketing global, ou seja, adaptá-lo para atender especificidades de mercados resulta em vantagens para as organizações, porém há limitações de ordem psíquica, como a cultura. Desenvolver a prática da observação, atenção e políticas visionárias para elaboração física e mental de um conjunto de repertórios comportamentais relacionados à diversidade de valores e concepções do novo mercado, no caso, em outro país, é primordial para organizações que desejam ter a inteligência cultural de negócios como diferencial competitivo. A sensibilidade a culturas estrangeiras deve ser priorizada por empresas e profissionais antes de iniciar o planejamento de marketing internacional. Há, nesse escopo,

³ Muffin é um tipo de pão cozido em pequenas porções que pode ser doce ou salgado.

⁴ Pico de galo é uma salada típica do México feita com tomate, cebola, cebolinho e folhas de coentro, com sumo de limão e óleo. Possui diversas variedades quanto a temperos complementares.

⁵ Wasabi é um tempero feito da raiz forte japonesa ou wasábia, servido com peixe. A princípio o tempero é servido para evitar intoxicação por ingestão de alimentos, mas é conhecido por seu sabor delicado.

novas concepções de clientes internacionais, de culturas internacionais dentro das organizações e de gestores com capacidade gerencial internacional.

A cultura, por ser o fator que mais influencia o comportamento do consumidor referente à compra de determinado bem e aquisição contínua de uma marca específica, faz parte do composto de marketing geral e internacional, recebendo ações específicas resultantes de estudos de marketing cultural.

O sucesso de uma organização no exterior, ou melhor, de organizações presentes em vários países é resultado de estudos e análises prévias para conhecer a estrutura local e, acima de tudo, o ambiente sociocultural a fim de adaptar o negócio a cada particularidade e obter aceitabilidade por parte dos consumidores. As estratégias culturais, com foco real nas necessidades do cliente, são responsáveis por fortalecer de forma inteligente os negócios, pela consideração do lado humano e pela adaptabilidade gerencial de atuação em mercados distintos. Tais estratégias são responsáveis, dessa forma, pela vantagem competitiva das organizações ao se inserirem e consolidarem a marca, com os produtos e serviços, na economia global.

6. REFERÊNCIAS

BERNARD, Daniel Alberto. Marketing internacional. Curitiba: Ibepex, 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. Conhecendo o Brasil em números. Brasília: SECEX, 2010. 16 p. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2701>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

CARVALHO, Giselle da Silva. GOMES, Josir Simeone. Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas internacionalizadas. Porto Alegre: Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007.

CROCCO, Luciano, et al; GIOIA, Ricardo Marcelo (coordenador). Fundamentos de marketing: conceitos básicos. São Paulo: Saraiva, 2010 (Coleção de Marketing; v. 1).

FERREIRA, Roberto Tatiwa. Introdução à Teoria do Planejamento. Belém: EDUFPA, 2004.

FRIEDMAN, Thomas L. O mundo é plano: o mundo globalizado no século XXI. 3. ed. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

GRANDE, Ildelfonso. Marketing cross-cultural. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Geert Jan. Cultures and organizations: software of the mind. New York, USA: Mc Graw Hill, 2005.

JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

LONCAN, Tiago Rodrigues. Internacionalização e performance de firmas brasileiras. 2010. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/24853>>. Acesso em: 05 jun. 2011.

MSN Viagem. 15 lanches exóticos do McDonald's pelo mundo. Disponível em: <www.viagem.br.msn.com>. Acesso em: 04 jul. 2011.

PIRES, Diogo Manoel Simões. O marketing cultural como ferramenta no composto promocional. 2008. 89 f. Relatório de estágio final (Marketing) – Graduação em bacharelado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/18047>>. Acesso em: 23 jun. 2011.

ROSA, Patrícia Rodrigues da; RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 57, vol. 13, n. 3,

Set./Dez. 2007, documento eletrônico. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/20526>>. Acesso em: 05 jun. 2011.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. Administração e Planejamento Estratégico. Curitiba: IBPEX, 2007.

THOMAS, David Clinton; INKSON, Kerr. Inteligência Cultural: habilidades pessoais para negócios globalizados. Rio de Janeiro: Record, 2006.

WARNIER, Jean-Pierre. A mundialização da cultura. 2. ed. Bauru, SP: EDUSC, 2003.