



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Dias, Diego Roberto; Consoli, Matheus Alberto; Fava Neves, Marcos  
Alterações nos Produtos de Empresas Exportadoras: Uma Pesquisa na Cidade de Ribeirão Preto  
Revista de Administração da Unimep, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 84-104  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720518005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Alterações nos Produtos de Empresas Exportadoras: Uma Pesquisa na Cidade de  
Ribeirão Preto**

**Diego Roberto Dias** (*FEARP USP – Ribeirão Preto*) *diegodias@yahoo.com*  
**Matheus Alberto Consoli** (*FEARP USP – Ribeirão Preto*) *consoli@usp.br*  
**Marcos Fava Neves** (*FEARP USP – Ribeirão Preto*) *mfaneves@usp.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 2, Maio / Agosto – 2007

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/19>.

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

**ISSN – ISSN 1679-5350**

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba  
Mestrado Profissional em Administração

## **Resumo**

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada na cidade de Ribeirão Preto, com o objetivo de identificar os tipos e fatores impulsionadores da adaptação de produtos pelas empresas exportadoras, usando como base o ano de 2002. Realizou-se assim, uma pesquisa exploratória por meio de dados secundários e entrevistas com 38 empresas exportadoras. Procurou-se analisar as decisões estratégicas referentes ao composto de marketing, dado que os mercados são diferentes e exigem sensibilidade das organizações em adaptar o composto às necessidades do mercado externo, com referencial de decisões de produto no mercado global, marketing global e decisões de padronização *versus* adaptação de produtos e marcas. Como resultado, pode-se verificar que grande parte das empresas exportadoras da cidade são de pequeno e médio porte, e se concentram em segmentos relacionados à saúde (equipamentos médico-odontológicos), como foco principalmente no mercado latino-americano e Ásia. No que tange as modificações de produtos, a maioria das empresas apenas se adaptam às exigências dos mercados e questões legais, como alterações em embalagens, instruções e idiomas. Poucas empresas realizam modificações significativas na composição ou configuração, medidas e design dos produtos. Além disso, pode-se avaliar algumas oportunidades para os empresários do setor nas estratégias de marketing internacional.

## **Abstract**

The article presents the results of a research accomplished in the city of Ribeirão Preto, with the objective of identifying the types and factor to impel of the adaptation of products for the companies exporters, using as base the year of 2002. He/she/you took place like this, an exploratory research through secondary data and glimpses with 38 companies exporters. He/she/you tried to analyze the referring strategic decisions to the composed of marketing, given that the markets are different and they demand sensibility of the organizations in adapting the composition to the needs of the external market, with referencial of product decisions in the global market, global marketing and decisions of standardization versus adaptation of products and marks. As result, it can be verified that the companies exporters' of the city great part is of small and medium load, and they concentrate on segments related to the health (equipments doctor-odontológicos), as focus mainly in the Latin-American market and Asia. In what it plays the modifications of products, most of the companies just adapts to the demands of the markets and legal subjects, as alterations in packings, instructions and

languages. Few companies accomplish significant modifications in the composition or configuration, measures and design of the products. Besides, it can be evaluated some opportunities for the entrepreneurs of the section in the strategies of international marketing.

## **1- INTRODUÇÃO E OBJETIVO DO TRABALHO**

Com a abertura da economia, as empresas nacionais passaram por fortes mudanças para enfrentar a concorrência internacional. Neste contexto, Porter (1996:1-2) assume que:

*“(...) as organizações não podem mais ver o mercado interno e as esferas internacionais como separadas e diferentes, mas devem ver o todo – como conceber e implementar estratégias globais para competir globalmente. Ao mesmo tempo, muito do que as empresas aprenderam acerca de competição internacional deve ser reaprendido em função das rápidas alterações do meio ambiente”.*

O Brasil é considerado um país muito receptivo aos investimentos estrangeiros, porém pouco atuante no mercado externo. Markwald e Puga (2002:99) fazem uma declaração contundente a esse respeito: “(...) no Brasil, menos de 0,8% das empresas são exportadoras”. Esses mesmos autores apresentam diversos motivos do fraco desempenho das exportações brasileiras, como, (1) a baixa rentabilidade da atividade exportadora, em virtude da incompleta desoneração tributária; (2) a existência de uma base exportadora excessivamente estreita; (3) a elevada concentração das exportações em um número restrito de produtos; (4) a escassa diversificação dos mercados de destino; (5) o elevado custo de financiamento, além da de crédito a empresas e poucos setores; (6) a ausência de coordenação das áreas governamentais; (7) a falta de prioridade política concedida ao esforço exportador; (8) a baixa propensão a exportar das empresas nacionais; (9) a ausência de grandes empresas exportadoras (transnacionais verde-amarelas); (10) o baixo conteúdo tecnológico das exportações; (11) o baixo investimento na consolidação de marcas globais; e (12) a ausência de uma cultura empresarial exportadora.

Apesar da insatisfatória participação do Brasil no comércio internacional, os índices de desempenho na atividade exportadora têm apresentado significativas melhorias. De acordo com Guimarães (2002), houve um aumento de 34% do número de empresas exportadoras no Brasil e de 72% em valor entre 1991 e 2001. Há uma média de surgimento de 3.350 novas empresas exportadoras por ano. Além disso, a exportação é um dos meios de melhorar o desempenho econômico do país, por isso, nota-se uma preocupação governamental recente

sobre o tema e um crescente interesse de empresas em expandir suas operações para o mercado externo.

No entanto, na tentativa de exportar, as empresas cometem vários erros. Em alguns casos, esses erros estão associados às decisões no composto de marketing (produto, preço, canais de marketing e promoção) que não se adaptam às diferenças locais dos compradores.

Segundo Cavusgil et al. (1993 apud THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003), a intensidade competitiva é significantemente e positivamente associada com adaptação do produto e da promoção. Isso sugere que pressões competitivas contribuem para geração de estratégias customizadas para atender cada requerimento específico do mercado externo e com isso ganhar vantagem competitiva frente aos rivais.

As mudanças no produto envolvem os atributos físicos e visuais como matéria-prima, fórmula ou configuração do produto, medidas, cor, design, rótulo, idioma, embalagem e imagem do produto (logotipo). Para avaliar essas questões, trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre assuntos pertinentes ao tema e realiza uma pesquisa na cidade de Ribeirão Preto-SP para identificar os tipos e fatores impulsionadores da adaptação de produtos pelas empresas exportadoras.

## **2- PRINCÍPIOS DE MARKETING GLOBAL**

Certamente o mundo pode ser considerado um mercado global. Poucos países hoje em dia mantêm suas “portas” fechadas a produtos estrangeiros, ou então, se negam a instalar fábricas multinacionais em seus territórios e tampouco exportar o que é produzido internamente. Para sobreviver e atingir seus potenciais de negócios, as empresas recorrem ao mercado global. De acordo com Keegan e Green (1999), a diferença básica entre o marketing doméstico e global está no escopo das atividades. Enquanto uma se centra no país de origem, a outra realiza negócios fora de suas fronteiras. Além disso, o marketing global exige o domínio de certos conhecimentos, habilidades e fundamentos universais e culturais.

O conceito de marketing global, segundo Keegan e Green (1999), pode ser considerado universal, no entanto, as práticas de marketing não podem ser generalizadas, ou seja, há muitas diferenças culturais, econômicas, sociais e ambientais entre os países e mercados. Isso significa que uma técnica de marketing bem sucedida em uma localidade não irá obrigatoriamente funcionar em outra. As preferências dos consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os meios de comunicação podem diferir, logo o marketing global deve reconhecer essas diferenças e saber adaptar suas estratégias ao mercado local.

Assim, o marketing global não significa uma estratégia padronizada para todos os países e sim um ajuste das estratégias e práticas de marketing para atuar fora de suas fronteiras. Além disso, marketing global significa ampliar os horizontes de negócios de modo a abranger o mundo, na tentativa de identificar oportunidades e riscos, e não significa necessariamente atuar em todos os países (KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN; GREEN, 1999). Dado que o escopo deste trabalho envolve as adaptações de produtos, este tópico será detalhado a seguir. No entanto, é importante destacar que os demais elementos do composto de marketing também devem ser adaptados às necessidades dos mercados de atuação.

### **3- AS DECISÕES DE PRODUTO NO MERCADO GLOBAL**

O produto é a principal variável do composto de marketing, pois de uma certa forma interfere em todas as outras decisões do marketing, como preço, comunicação e distribuição. Kotler (1998:383), define produto como um conjunto de atributos físicos, psicológicos, e de utilidade para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Ljungberg e Edwards (2003:520) separam o conceito do produto em duas esferas: uma esfera física, ou seja, o lado material e tradicional do produto; e outra metafísica, pois todo produto possui um grau de existência além da aparência física. Esse valor metafísico está relacionado à sensibilidade, imaginação, conhecimento e experiências que o cercam. Assim, tal autor assume que, ao desenvolver um produto, não se deve pensar somente na satisfação do consumidor, mas criar atributos que atraiam mais compradores.

Luoter et al. (1991 apud KALEKA, 2002) assumem que a vantagem competitiva de uma empresa exportadora é uma combinação entre custo, produto e serviços oferecidos em um determinado mercado estrangeiro. Mais especificamente, a vantagem de custo está associada custo da mercadoria vendida, custo unitário do produto e preço de venda para consumidores finais no exterior. A vantagem de serviços se refere aos serviços de pós-venda, suporte técnico, acessibilidade, rapidez na entrega e confiabilidade do produto ou serviço. Para finalizar, a vantagem do produto está relacionada à qualidade superior, design, estilo e embalagem do produto exportado.

Kaleka (2002) por sua vez, reconhece como fonte de vantagem competitiva uma combinação entre recursos e capacidades competitivas. Os recursos são derivados de quatro áreas: (1) ativos físicos, como modernas tecnologias, acesso a fontes da cadeia de suprimentos e proximidade geográfica; (2) escala de operação referente ao giro e porcentagem de empregados engajados no processo de exportação; (3) ativos financeiros, ou seja,

disponibilidade de fundos destinados à exportação; (4) e experiência da empresa nas operações de exportação. Dentre as capacidades consideradas fontes de competitividade internacional estão: (1) as informações, ou seja, conhecimento sobre o mercado de exportação, contatos, identificação de perspectivas de negócios no mercado externo, entre outras; (2) relação com o cliente, baseado na capacidade do exportador em identificar as necessidades do consumidor estrangeiro e estabelecer e manter uma rede de relacionamentos com os mesmos; (3) desenvolvimento de produtos que se encaixem às características do público alvo, bem como desenvolver sistemas de produção flexíveis e otimizados; e (4) acesso e relacionamento com a cadeia de suprimentos.

### **3.1- Adaptação *versus* Padronização**

Uma das decisões estratégicas fundamentais que as empresas globais devem tomar é sobre a padronização (oferecimento de um produto uniforme em escala mundial, apresentando somente pequenos ajustes) ou adaptação (modificação dos produtos para atender às características do mercado local) dos produtos.

Theodosiou e Leonidou (2003) destacam que as decisões são fundamentadas nos aspectos da globalização, tem como propulsores a maior similaridade dos mercados, a uniformidade tecnológica e alta convergência das necessidades, gostos e preferências dos consumidores globais. Além disso, a padronização é facilitada pelo crescimento dos canais de marketing internacionais, a emergência dos segmentos globais de mercado e o surgimento da internet. A adoção de tal estratégia gera benefícios como: (a) significante economia de escala e valor adicionado às atividades de P&D, produção e marketing; (b) a apresentação de uma marca ou corporação consistente em todo o mercado internacional, especialmente pelo aumento da mobilidade dos consumidores pelo mundo; e (c) redução da complexidade de gerenciamento e controle das operações internacionais.

Os autores que defendem a adaptação argumentam que, mesmo com o aumento das tendências da globalização, as diferenças entre países em termos de necessidade do consumidor, condições de uso, poder de compra, infra-estrutura comercial, cultura e tradições, leis e regulamentos e desenvolvimento tecnológico ainda são muito grandes. Logo, necessita-se um ajuste da estratégia de marketing das empresas para minimizar a idiossincrasia de cada mercado externo. A padronização é criticada como sendo um tipo de miopia de marketing, representando uma simplificação da realidade e contradizendo os conceitos de marketing. Os críticos enfatizam que o objetivo final de uma organização não é a redução de custo via

padronização, mas a rentabilidade de longo prazo através de aumento nas vendas e melhor exploração das diferenças das necessidades dos consumidores globais.

Como desvantagem dessas estratégias acima, Keegan e Green (1999) comentam que a padronização pode inibir a iniciativa e experimentação de subsidiárias locais, bem como não atender às necessidades dos consumidores de uma região de atuação específica. Por outro lado a customização tem o risco de adaptar-se muito às condições locais e perder o diferencial do produto, tornando-se mais um no mercado local, igual a muitos outros.

Para contrabalançar essa divisão, autores como Jain (1989) e Cavusgil e Zou (1994 apud THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003), defendem que: (a) a padronização ou adaptação não deveriam ser isoladas, pois as duas servem para atingir o que foi estabelecido na estratégia de marketing da companhia; (b) a decisão de padronizar ou adaptar a estratégia de marketing é uma situação específica, isto significa que uma análise criteriosa e julgamento de fatores relevantes devem ser efetuados e implementados de acordo com o mercado e período determinado, e (c) a adaptação ou padronização deveria ser adotada com base no impacto dessas estratégias no desempenho internacional da empresa. O desafio das empresas internacionais é determinar o quanto de cada estratégia específica são compatíveis com os mercados e condições existentes.

Seguindo esse raciocínio Theodosiou e Leonidou (2003) desenharam um modelo conceitual que agrupa fatores antecedentes à decisão de padronizar ou adaptar o composto de marketing e finaliza com o desempenho internacional obtido pela organização ao adotar uma das duas estratégias expostas, conforme figura 1.



Figura 1: Modelo conceitual das estratégias de marketing internacional: padronização *versus* adaptação.

Fonte: Adaptado de Theodosiou e Leonidou (2003:143).

Assim, a empresa global deve escolher a estratégia que melhor atende suas metas. Dentre as opções estratégicas que envolvem as decisões cruzadas de produto e comunicações, Kotler (1998) destaca cinco opções, conforme variáveis da figura 2.



Figura 2: Cinco estratégias internacionais de produto e promoção.

Fonte: Adaptado de Kotler (1998:367).

### 3.2- Adaptações e Decisões de Marcas no Mercado Global

A marca é um conceito totalmente ligado ao produto, segundo Kotler (1998), pois é uma combinação do nome com simbologia, que permite a identificação dos consumidores com a mercadoria em questão. Uma marca forte cria fidelidade e confiança dos clientes, tornando o produto mais competitivo no mercado.

As empresas que lançam seus produtos no mercado internacional passam por uma difícil decisão de lançar uma marca global ou então uma marca mais regionalizada. As vantagens de uma marca global são economia de escala na preparação de embalagens, rótulos, promoções e propaganda padronizada. Além de beneficiar também o lançamento futuro de novos produtos da marca. Por outro lado, há o risco da marca global não ser tão atraente quanto as marcas escolhidas regionalmente (KEEGAN; GREEN, 1999; KOTABE; HELSEN, 2000).

Uma marca global tem muito mais visibilidade do que uma marca local, principalmente com o crescimento mídias e internet, na qual a propaganda do produto pode ser vista em diversos países. Os consumidores que viajam pelo mundo podem encontrar o

produto em distintos locais, e da mesma forma agir como formador de opinião para utilização e aquisição da marca global. Logo, cabe aos gerentes trabalhar a consciência global da marca, pois gera maior visibilidade e prestígio aos produtos da companhia. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), outro benefício da marca global é a possibilidade de alavancar a associação do país com o produto.

No entanto, a utilização de marcas locais também oferece vantagens, como adequação das restrições legais do país de destino, a existência da marca no novo mercado, minimização das barreiras culturais e dificuldade de pronúncia ou sentido dúvida da palavra.

As empresas globais devem avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens de se lançar uma marca global, decidindo pela alternativa que trouxer maior rentabilidade.

Por fim, as questões de embalagem e rótulo merecem considerações, pois um produto só está completo quando embalado e rotulado, quesitos muito importantes para conquistar o cliente. Embalagem, segundo Kotler (1998) é o envoltório ou recipiente do produto, desenvolvidos por profissionais de design para deixar o produto atraente, seguro, prático, viável e dentro das normas técnicas do país. O rótulo é complemento da embalagem no qual estão presentes informações e principalmente a imagem e publicidade do produto. Embalagens bem desenhadas contribuem para o reconhecimento da marca e necessitam sofrer as adaptações necessárias mínimas para a introdução internacional do produto, principalmente no que se refere ao idioma, informações sobre o produto e segurança.

#### **4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Para a realização da pesquisa sobre a adaptação de produtos realizada por empresas exportadoras de Ribeirão Preto foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando-se dados secundários e a aplicação de um questionário semi-estruturado para levantamento de informações junto às empresas pesquisadas.

A escolha da pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2001:106), tem como o objetivo explorar um problema ou situação para prover critérios e compreensão e pode ser utilizada para finalidades como: (1) formular um problema ou defini-lo com maior precisão; (2) identificar cursos alternativos de ação; (2) desenvolver hipóteses; (3) isolar variáveis e relações-chave para exame posterior; (4) obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema; (5) e estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

Dessa forma, o objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, com uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em

pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. (MALHOTRA , 2001:155). Outra característica da pesquisa exploratória é a flexibilidade e versatilidade do método, permitindo ao pesquisador descoberta de novas idéias.

Para o desenvolvimento desta pesquisa utilizou-se inicialmente dados secundários, dada a facilidade de acesso e ao fato de serem relativamente pouco dispendiosos e de obtenção rápida.

A partir dos dados secundários a respeito das empresas exportadoras de Ribeirão Preto, obtidas junto à Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), entidade do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, encontrou-se 77 empresas, sendo que 12 foram eliminadas pelo fato de serem empresas comerciais, ou seja, representantes de indústrias no mercado externo que não industrializam e não realizam modificações nos produtos para exportar. Outras 22 empresas foram excluídas da população pois encerraram suas operações ou não foram localizadas. Outras quatro empresas foram eliminadas porque são empresas multinacionais e não seguem o perfil das empresas de Ribeirão Preto, o que distorceria a pesquisa. Assim, utilizou-se uma amostra de 38 empresas para a pesquisa. Os dados da amostra podem ser resumidos na tabela 1.

<b>AMOSTRA UTILIZADA NA PESQUISA – FONTE DE DADOS SECUNDÁRIOS</b>	
População inicial	77 empresas
(-) Revendedoras ou “Trade”	12 empresas
(-) Multinacionais	4 empresas
(-) Empresas não localizadas ou sem operação	23 empresas
População Final = Amostra	38 empresas
Entrevistas efetuadas	22 empresas
Entrevistas sem êxito	17 empresas
Relação de entrevista – amostra total	58 %

Tabela 1: Amostra da pesquisa.

Fonte: Autores, a partir de dados secundários.

A partir da amostra com as empresas exportadoras de Ribeirão Preto que produzem ou industrializam algum tipo de produto, a segunda etapa da pesquisa previa a realização de entrevistas, seguindo-se as considerações de Yin (1989) e Bressan (2000), com o estabelecimento de uma seqüência de procedimentos para a realização de uma pesquisa

exploratória, onde foi preparado um roteiro de perguntas a serem respondidas pelas empresas, caracterizando a empresa e o setor de atuação e as principais decisões de produtos para exportação.

Para a realização das entrevistas, foi efetuado contato telefônico com a pessoa chave da organização, ou seja, algum representante da área de comércio exterior ou diretor técnico da área de operações. Dependendo da complexidade da companhia e/ou preferência do entrevistado, a pesquisa foi realizada por telefone e em alguns casos o questionário foi enviado por “e-mail” para a pessoa contactada. No total de 22 empresas dos mais diversos ramos de atuação colaboraram com a pesquisa. As demais 17 empresas da amostra não responderam devido a motivos, como impossibilidade de acesso às pessoas-chave da organização, questionário enviado por “e-mail” não foi respondido até o encerramento da pesquisa e o número telefônico disponível incorreto. Os contatos foram realizados entre janeiro e outubro de 2003, quando encerrou-se pesquisa.

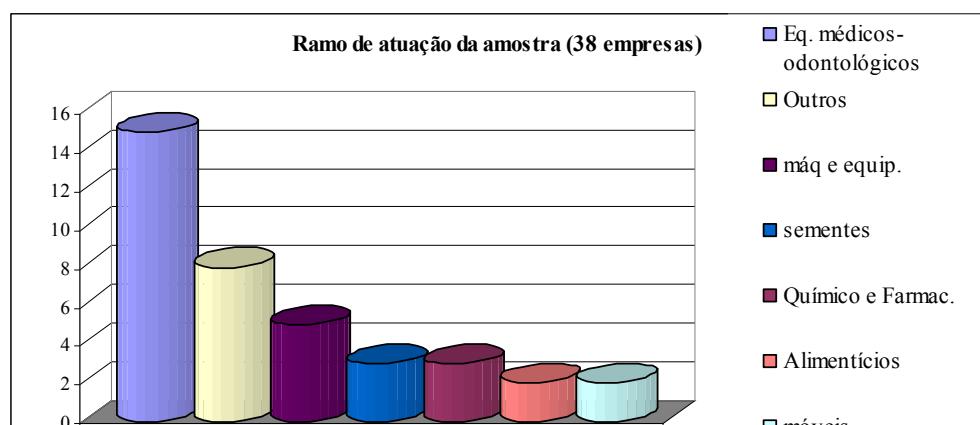
A partir desse levantamento, os dados foram organizados e tabulados para a análise das informações, na tentativa de uma estratégia analítica geral, possibilitando extrair algumas conclusões analíticas e apresentar interpretações e descrições alternativas, com a utilização de ferramentas simples, como distribuição de freqüências e tabelas comparativas.

## **5- PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA**

Com base no levantamento realizado, pode-se então caracterizar as empresas da amostra e avaliar a questão das adaptações de produtos para exportação.

### **5.1- Características das Empresas Exportadoras de Ribeirão Preto**

As empresas exportadoras da cidade de Ribeirão Preto possuem faturamento anual (em 2003) na faixa de um milhão de dólares, ou seja, são consideradas empresas de pequeno porte. Como evidenciado por Knight (2001) o aumento da competição nacional pressionou as



pequenas e médias empresas a se internacionalizar. Isto, combinado com a crescente oportunidade de descobrir mercados estrangeiros e a habilidade de expandir o escopo de suas operações, incentivou as pequenas companhias a exportar.

Figura 3:1 Ramo de atuação das empresas da amostra.

Fonte: Autores, com base na pesquisa.

Pode-se notar, conforme dados da figura 3, que as empresas exportadoras de Ribeirão Preto presentes na amostra dessa pesquisa são principalmente do setor de saúde, ou seja, equipamentos médicos e odontológicos, juntamente com empresas farmacêuticas. Esse fator é explicado pela característica da cidade que é um ponto de referência em saúde no Brasil. A existência de faculdades de medicina e odontologia na cidade contribui para a implementação de empresas ligadas a esse setor, sendo que as mesmas evoluíram e conquistaram também o mercado externo.

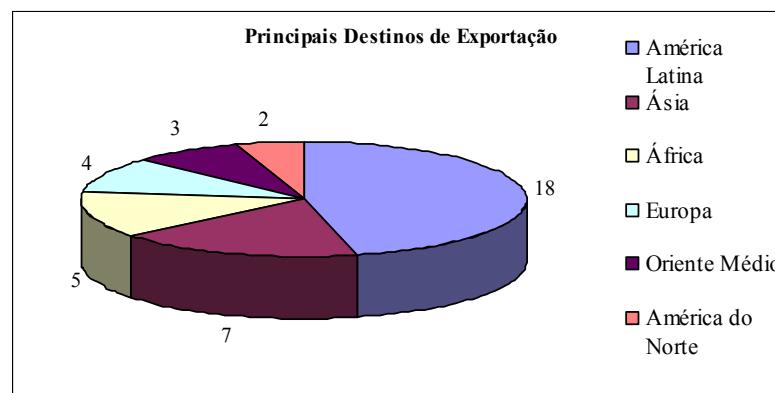


Figura 4: Principais destinos das exportações (Obs: a quantidade de empresas por destino é maior que a amostra, pois algumas exportam para mais de um destino).

Fonte: Autores, com base na pesquisa.

Com relação aos principais destinos das exportações, 10 empresas da cidade exportam para a América Latina e 4 delas mantêm transações comerciais com a Ásia. A figura 4 detalha os principais destinos de exportação das empresas pesquisadas.

Johansson (1999 apud PAPADOPoulos et al., 2002:166) dá evidências de que os mercados são escolhidos sem uma análise sistemática e, no caso de pequenas empresas, a maioria delas respondem a pedidos eventuais. Geralmente, a expansão da exportação começa pelos países culturalmente e geograficamente mais próximos.

Seguindo essa análise, notamos que as empresas de Ribeirão Preto se enquadram no que foi exposto, ou seja, iniciaram suas atividades de exportação pela América Latina, região mais próxima geograficamente e culturalmente. Os pedidos para as demais regiões têm um caráter eventual, isto é, parte do interesse do cliente em adquirir o produto oferecido pelas exportadoras da cidade, e aparentemente há poucos esforços para dominar o mercado externo e mais exigentes, dada baixa penetração na Europa e a não presença na América do Norte.

### **5.2- Análise das Modificações de Produtos**

De acordo com Knight (2001) a pesquisa de marketing é a mais importante base para modificação do produto visando atender as necessidades do consumidor estrangeiro. Modificações no produto de empresas bem sucedidas, freqüentemente, requerem poucos investimentos adicionais. A pesquisa de marketing revela o potencial de mercado, minimiza os riscos de erro e ajuda a identificar as mudanças a serem realizadas no produto, mesmo que seja somente na embalagem, instruções de uso do produto, garantias ou outros atributos que necessitam tradução para outros idiomas.

A pesquisa realizada contribuiu para averiguar as modificações dos produtos efetuadas pelas empresas exportadoras de Ribeirão Preto e avaliar o nível da alteração, ou seja, se as alterações são na base do produto como matéria-prima e medidas, ou então se há somente modificações incrementais.

#### **5.2.1- Modificações na composição do produto**

Definiu-se como parte da composição do produto a matéria-prima, fórmula e configurações no caso de produtos de tecnologia. Das empresas pesquisadas, somente duas alteram a matéria-prima para vender seus produtos no mercado externo. Uma que produz equipamentos odontológicos, que alterou o alumínio por bronze nas canetas odontológicas, já que os dentistas da França, por exemplo, preferem trabalhar com um equipamento mais pesado. A outra companhia de equipamentos médicos citou modificações na base das incubadoras de recém-nascidos, alterando o metal para o alumínio.

Modificações na fórmula somente são aplicáveis às empresas dos setores químicos, farmacêuticos, alimentos e sementes. Nenhuma alteração nesse quesito foi registrada pela pesquisa. Por outro lado, sete empresas entrevistadas realizam mudanças nas configurações do produto, sendo que 12 empresas não se enquadram nessa questão e as demais não realizam alterações nas configurações de seus produtos.

Das empresas que efetuam alguma mudança incremental na configuração do produto, referem se a produtores de máquinas e equipamentos, que modificam somente a tensão dos motores dos utilizados, pois a voltagem nos países estrangeiros é diferente do Brasil em alguns casos.

No entanto, empresas de alta tecnologia com exportações ativas para diversos países, como as empresas de equipamentos médicos e odontológicos, apresentaram modificações adicionais nos produtos, e citaram que os dentistas estrangeiros estão acostumados a trabalhar com canetas odontológicas com quatro saídas e não duas como no Brasil. Essas empresas também citaram alterações no idioma do painel de instruções dos equipamentos.

#### **5.2.2- Alterações nas medidas dos produtos**

Como medidas do produto foram consideradas a área (considerando-se variáveis de altura, largura e comprimento) e também volume e peso. Para alguns produtos como autopeças, vestuário, calçados, móveis e balões, as medidas dos produtos seguem uma numeração específica, por isso considerou-se no roteiro essas referências.

Foram identificados somente três casos de empresas que alteram as medidas de tamanho do produto (altura, comprimento e largura), sendo que as três são representantes do setor de máquinas e equipamentos que muitas vezes fabricam por projetos, isto é, adaptam a máquina às especificações do cliente.

No que se refere às modificações no peso e volume dos produtos exportados pelas empresas de Ribeirão Preto, apenas cinco delas efetuaram alguma alteração, sendo que três delas produzem máquinas por projetos, e outra realizou alteração na matéria-prima da caneta odontológica, o que acarretou na mudança no peso do produto. Uma última empresa, do setor farmacêutico, efetuou mudanças no volume, citando que seu mercado, no caso o mercado Africano, exige apresentações de grande volume, 10.000 ml, 5.000 ml, enquanto que o nacional e sul-americano preferem apresentações de pequeno volume 20 ml e 200 ml do produto.

#### **5.2.3- Alterações no design dos produtos**

O design é formado pelas cores e formas do produto, que pode ser uma das características a ser modificada, de modo a se adaptar melhor aos gostos dos consumidores externos. No entanto, somente quatro empresas de Ribeirão Preto mudaram o design dos seus produtos de exportação.

Uma delas se enquadra no setor de máquinas e equipamentos odontológicos, pois a mudança na matéria prima de suas canetas odontológicas para o bronze (já comentada anteriormente), mudou a cor do produto. Outras três empresas de máquinas e equipamentos também fizeram alteração no design, dada que sua oferta envolve customizações exigidas pelos clientes.

#### **5.2.4- Análise das modificações no rótulo e manual de instruções/ informações**

Dentre as modificações que podem ocorrer no rótulo e manual ao realizar uma exportação, pode-se citar a questão do idioma, design (desenho/imagem), cor, tamanho (extensão) e nível de detalhamento.

Das 22 empresas da amostra, quatorze empresas necessitaram traduzir as informações do rótulo ou manual para o idioma do país de destino da exportação. As oito demais empresas, que não alteraram o idioma, basearam-se nas seguintes justificativas: (1) no Mercosul tanto o Espanhol como o Português são válidos para fins comerciais; (2) exportam para países de língua portuguesa; e (3) os produtos exportados são *commodities* (sementes e autopeças), argumentando que não seria necessário realizar a tradução e fornecer algum tipo de informação adicional.

Das empresas contatadas, apenas uma empresa de equipamentos para frigoríficos declarou a realização de mudança no design do rótulo, pois necessitou incluir informações e o logotipo da “trade” que realizou o negócio (negociação) com o cliente no exterior. Por fim, no que se referente a alteração da cor do rótulo, somente duas empresas se mostraram preocupadas com o impacto de certas cores em alguns países, como a da Turquia, que não aceita muito bem o vermelho.

#### **5.2.5- Análise das modificações na embalagem**

A embalagem é formada pelo design dos recipientes(frascos, garrafas, caixas, etc), material com o qual é produzida, cor e proporções (tamanho) da mesma. Esses quesitos também foram levantados junto às empresas exportadoras de Ribeirão Preto. Entre elas, quatro comentaram alterações no tamanho da embalagem, sendo que somente uma delas é citou que a alteração foi realmente realizada para atender exigências do mercado externo. As

outras três empresas vendem produtos customizados, logo há necessidade de embalagens personalizadas.

Das empresas pesquisadas, oito ainda citaram que mudaram ou reforçaram a embalagem existente para resistir ao transporte intercontinental. Apenas uma empresa de equipamentos odontológicos declarou preocupação com a influência das cores da embalagem na aceitação do produto no mercado externo e uma outra empresa de produtos químico e farmacêutico realizou modificações no design da embalagem para atender necessidades específicas do mercado externo.

#### 5.2.6- Análise das modificações na imagem do produto

Como imagem, foram considerados na pesquisa, a marca (nome da empresa) e o logotipo (símbolo). Neste ponto foi observado que nenhuma empresa realizou mudança no logotipo ou na marca, utilizando assim, as mesmas características nacionais no mercado externo.

A figura 5 apresenta um resumo com o número de empresa que realizou algum tipo de alteração nos produtos para exportação. Vale destacar que o número total é maior que o número de empresas pesquisadas, dado que algumas realizaram mais de um tipo de modificações. Por fim, das 22 empresas respondentes, 6 empresas não realizam nenhum tipo de modificação, pois vendem produtos muito padronizados e com baixo valor agregado, que, segundo elas, não necessitam de modificações ou adaptações nos produtos.

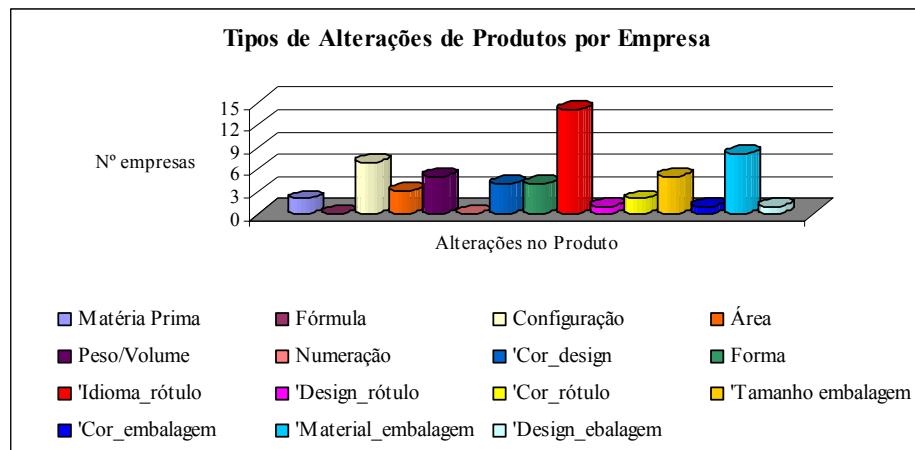


Figura 5: Principais alterações realizada pelas empresas.

Fonte: Autores, com base na pesquisa.

### 5.3- Análise dos Motivos das Modificações de Produtos

Os fatores ambientais e setoriais interferem fortemente nas decisões de produto, especialmente na avaliação da companhia sobre as modificações necessárias para a exportação, sendo que, conforme declarado por Douglas e Wind (1987 apud THEODOSIOU; LEONIDOU, 2003:149):

*“(...) os fatores ambientais consistem em um amplo espectro econômico, sociocultural, político, legal, e físico. Essas forças têm impacto direto ou indireto nas operações de negócios internacionais. Na verdade, esses fatores podem severamente restringir a habilidade de desenvolver e implementar uma estratégia padronizada”.*

Neste contexto, a pesquisa buscou identificar os motivos pelos quais as empresas da cidade de Ribeirão Preto realizaram alterações no produto. Dentre as forças principais que podem ter levado a tal ação pode-se citar principalmente a necessidade de atender as necessidades e gostos dos consumidores externos e a necessidade de atender as normas e legislação do país de destino das exportações. A tabela 2 apresenta as respostas das empresas com base nesses fatores.

<b>MOTIVOS DAS MODIFICAÇÕES DE PRODUTOS</b>				
	<b>Atender às necessidades dos clientes</b>		<b>Enquadrar-se às normas e legislação do país importador</b>	
<b>Respostas</b>	Sim	Não	Sim	Não
<b>Número de Respostas</b>	13	9	7	15
<b>Intersecção</b>	<b>SIM</b>		<b>NÃO</b>	
<b>Número de Respostas</b>	4		6	

Tabela 2: Número de empresas por motivo de modificação de produtos.

Fonte: Autores, com base na pesquisa.

Conforme os dados da tabela 2, é possível observar que treze empresas realizam mudanças no produto para atender às necessidades do mercado externo e sete efetuam mudanças com o objetivo de se enquadrar às exigências de órgãos reguladores estrangeiros

que controlam e fiscalizam as importações de seu país. Dessas, quatro empresas realizam mudanças tanto para atender aos clientes externos como normas do país. No caso do setor químico e farmacêutico, a legislação influencia mais nas informações de uso e toxicologia (rótulos e bula), já o volume e tipo de apresentação são definidos pelo mercado.

Por fim, seis empresas responderam que não realizam mudanças por nenhum dos motivos anteriores. Avaliando ramo de atuação e tipo de produtos dessas empresas (móveis, peças e sementes), nota-se que elas vendem produtos muito padronizados no mercado mundial, não havendo a necessidade real de modificar o produto por algum dos motivos referenciados na pesquisa.

## **6- CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Com base nos resultados da pesquisa foi possível notar que as empresas exportadoras da cidade de Ribeirão Preto realizam, em sua grande parte, modificações incrementais, ou seja, modificações em pequenos detalhes, principalmente na embalagem, rótulo e configuração do produto. Isso significa que as empresas avaliadas adotam uma estratégia de padronização do produto, com pequeno grau de alterações, cujo motivo principal é atender às necessidades específicas dos consumidores estrangeiros.

Como destacado no trabalho de Theodosiou e Leonidou (2003:156): "... dos elementos do composto de marketing, os assuntos relacionados aos produtos exibem mais padronização, provavelmente devido": (1) um grande incentivo para alcançar os benefícios da economia de escala em pesquisa e desenvolvimento e produção; (2) desejo de rapidamente difundir um novo produto no mercado, especialmente sobre o fato de que o ciclo de vida do produto está se tornando cada vez mais curto; e (3) a necessidade de alcançar melhor coordenação nos controles de produção e padrões de qualidade".

Assim, tanto no levantamento bibliográfico como nos resultados da pesquisa, ressalta-se que os atributos do produto, níveis de qualidade e design são os pontos menos adaptados no processo de internacionalização, sendo que as embalagens apresentam algum tipo de alteração, concentrando-se em mudanças no material, design e tamanho. As principais mudanças são observadas no rótulo e no idioma.

Da amostra utilizada, as empresas de tecnologia pesquisadas, como máquinas e equipamentos, são as que apresentaram maiores freqüência de alterações, como estrutura de produto e configurações. Esse resultado é coerente com as colocações de Chryssochoidis e

Wong (2000), que assumem que as requisições tecnológicas, padrões e procedimentos dos sistemas variam substancialmente entre os países. Dessa forma, os fabricantes invariavelmente devem adaptar a tecnologia do produto para adequar o produto às requisições individuais de cada país.

Outra importante consideração, uma vez que a amostra foi obtida por meio de fonte secundária de registros oficiais, é a constatação de que as empresas exportadoras de Ribeirão Preto são, em sua maioria, pequenas e médias empresas, que de acordo com Knight (2001), são freqüentemente mais inovadoras, flexíveis e têm rápido tempo de resposta. Além disso, percebe-se a elevada concentração de empresas exportadoras de produtos e serviços relacionados à saúde (equipamentos médico-odontológicos e produtos químicos-farmacêutivos), que estão relacionados com a história e vocação da cidade de Ribeirão Preto, que concentra diversas universidades e centros de pesquisas nesta área, o que sinaliza diversas oportunidades, públicas e privadas, para o desenvolvimento econômico regional, por meio do incentivo às exportações e até a criação de cluster de empresas do setor.

Destaca-se também a importância para o empresário, independente do setor, da necessidade de se avaliar e estudar os mercados-alvo antes da venda de seus produtos, de modo a realizar um planejamento de internacionalização que leve em consideração, além das adaptações de produtos comentadas neste trabalho, mas também as alterações necessárias em comunicações, estratégias de preços e formas de entrada nesses mercados, a fim de aumentar as chances de sucesso da empresa e viabilizar sua expansão internacional.

Por fim, comenta-se algumas limitações da pesquisa realizada, dado o caráter exploratório e da amostra restrita, o que impede que se generalize os resultados encontrados, mas que de qualquer forma, sinalizam a situação dos exportadores de uma região, podendo servir de base para futuras pesquisas, que levem em consideração essas questões e possam utilizar instrumentos de coleta e análise mais precisos, além de ampliarem a amostra, com amplitudes geográficas mais amplas para seleção de empresas.

## **7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BRESSAN, F. O Método Do Estudo De Caso. Net, São Paulo: janeiro/fevereiro/março 2000. Administração On Line. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/htm)>. Acesso em 20 de maio 2003.
- CAVUSGIL, T. S., ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1–21, 1994.

- CAVUSGIL, T. S., ZOU, S., NAIDU, G. M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 3, p. 479–506, 1993.
- CHRYSSOCOHDIS, G. M., WONG V. Customization of Product Technology and International New Product Success: Mediating Effects of New Product Development and Rollout Timeliness. *Journal Product Innovation Management*, 17, p. 268-285, 2000.
- DOUGLAS, S. P., & WIND, Y. The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22, p.19–29, 1987.
- GUIMARÃES, E.P., O desafio das exportações. Capítulo 10 – Política de exportação brasileira para pequenas e médias empresas. Net. Rio de Janeiro. Dezembro de 2002. Disponível em [http://www.bnnes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/liv\\_desafio.asp](http://www.bnnes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/liv_desafio.asp). Acesso em julho de 2003.
- JAIN, S. C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53, 70–79, 1989.
- JOHANSSON, J. Global marketing management. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- KALEKA, A. Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31, p. 273-283, 2002.
- KEEGAN, W.J; GREEN, M.C. Princípios de Marketing Global. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. 717 p.
- KNIGHT, G. A. Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, p. 155–171, 2001.
- KOTABE, M., HELSEN, K. Administração de Marketing Global. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 709 p.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- LJUNGBERG, L.Y.; EDWARDS, K.L. Design, material, selection and marketing of successful products. *Materials and Design*, 24, p. 519-529, 2003.
- MALHOTRA, N.K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.
- MARKWALD, R., PUGA, F. P. O desafio das exportações. Capítulo 4 - Focando a política de promoção de exportações. Net. Rio de Janeiro. Dezembro de 2002. Disponível em [http://www.bnnes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/liv\\_desafio.asp](http://www.bnnes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/liv_desafio.asp). Acesso em julho de 2003.

**Alterações nos Produtos de Empresas Exportadoras: Uma Pesquisa na Cidade de Ribeirão Preto**

Diego Roberto Dias; Matheus Alberto Consoli; Marcos Fava Neves

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Empresas exportadoras e importadoras por UF em 2001 e 2002. Net. Brasília. Disponível em: [www.mdic.gov.br/indicadores/empresaUF.htm](http://www.mdic.gov.br/indicadores/empresaUF.htm). Acesso em junho de 2003.

PAPADOPOULOS, N., HONGBIN, C., THOMAS, D. R. Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11, p. 165–192, 2002.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997 362 p.

THEODOSIOU M., LEONIDOU L.C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12, p. 141-171, 2003.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.

Artigo recebido em: 15/05/2007

Artigo aprovado em: 31/07/2007