A arte de respeitar a cultura dos novos mercados

Fonte: O Estado de S. Paulo, São Paulo, 14 set. 2005. Empregos, p. Ce 4

OPINIÃO

Alessandro Saade *

Historicamente, o arrojo na conquista de novos mercados das empresas multinacionais sempre foi motivo de admiração. Nestlé, Procter & Gamble, Unilever, entre outras, apresentam exemplo de longevidade na permanência em diversos países. Suas estratégias de relacionamento são tão bem-sucedidas que muitos consumidores brasileiros consideram a Nestlé, por exemplo, uma empresa doméstica, tamanho o grau de afetividade existente no relacionamento empresa-produto-consumidor.

Existe, entretanto, uma longa lista de exemplos de empresas que não tiveram o mesmo sucesso das anteriormente citadas. Elas são obrigadas a readequar as estratégias ou, em uma situação mais extrema, encerrar suas atividades no novo mercado. Posso afirmar que a razão do resultado, tanto positivo quanto negativo, passa por uma lista de fatores, entre eles o ambiente. E a grande maioria das empresas que perde competitividade na expansão internacional deixa de observar as características que as fizeram líderes no seu país de origem ou ignoram sinais importantes do novo mercado.

No marketing global, um dos termos técnicos utilizados para definir a orientação cultural e gerencial de uma empresa em seus processos de expansão para outras nações é etnocentria. Diz-se etnocêntrica a empresa que não respeita as características do novo mercado, tentando impor seu padrão operacional a qualquer preço, inclusive o prejuízo. Parece absurdo, mas acontece com mais freqüência do que imaginamos.

Por outro lado, policentria representa a adequação em excesso, perdendo a oportunidade de gerar ganhos de escala, por exemplo, em mercados com culturas e padrões de consumo similares. Como se para cada país a empresa se obrigasse a fazer uma nova embalagem para o mesmo produto, mesmo que seja comercializado nos países do Mercosul de língua hispânica. Contra-senso que também já presenciei em minhas atividades de professor e consultor na área internacional. Assim, decidi levantar aleatoriamente alguns pontos que sustentam a minha colocação.

BONS E MAUS EXEMPLOS

De um lado temos McDonald's, do outro temos Subway, KFC e Arby's. Se o Carrefour denota

sucesso, não podemos afirmar o mesmo quando da entrada do Wal-Mart no Brasil. São somente exemplos que podem ser mais bem compreendidos se nos aprofundarmos na análise das estratégias dessas empresas e no histórico cultural de seus países de origem.

Uma das principais dificuldades do Wal-Mart na sua expansão internacional foi se instalar em grandes centros consumidores do México, Argentina e Brasil, próximo geograficamente do líder desses mercados, querendo competir em igualdade de condições, mesmo estando abrindo sua primeira loja nesses países. Se fizermos a mesma análise nos Estados Unidos, o Wal-Mart teve como ferramenta de crescimento ser o grande centro de compras da cidade de pequeno ou médio porte, fazendo com que as cidades vizinhas também orbitassem em torno dessa mesma loja. Grandes lojas, com grande fluxo de clientes e de mercadorias que, pelo seu volume, permitem uma melhor negociação com os seus fornecedores. Isso sem falar no fomento à fidelidade por intermédio do clube de compras Sam's Club.

Isso foi exatamente o que a empresa não encontrou ao se instalar em São Paulo. Tentou competir com o Carrefour. Ficou uma loja da rede norte-americana versus dezenas da rede francesa, que já possuía "visto de permanência" no mercado brasileiro. Além de instalados num habitat que desconheciam, a postura colonialista do grupo fez com que, em pleno verão brasileiro, fossem oferecidos aos consumidores produtos do outono norte-americano, como casacos de frio, sopradores de folhas para jardins e aquecedores elétricos... Plano feito na matriz para a filial, unilateral. E isso contando com a consultoria das Lojas Americanas, parceira do Wal-Mart em sua fase inicial no Brasil.

Já no segmento de fast-food, do qual estive particularmente próximo por cinco anos, diretamente ligado à operação logística internacional de diversas redes, percebi desde o início que o simples fato de seguirem à risca o livro de regras da matriz não garantiria a decolagem dos grupos no Brasil. Ao tentar se adequar ao gigantismo do mercado brasileiro, a Subway fez a maior loja do mundo na avenida Paulista, exatamente num modelo de negócios no qual o lucro vem da loja estilo corredor e não da grande loja com estacionamento e mesas.

A KFC, apesar de incluir no cardápio mandioca frita e arroz, não fez nenhuma adequação na forma de consumo do seu produto para o mercado brasileiro. Diferentemente do frango a passarinho do happy hour, no almoço o brasileiro deseja talheres para sua refeição e não um balde de cortes de frango, por mais delicioso que seja o sabor. Na maioria das vezes, as grandes franqueadoras até recebem um feedback dos franqueados expondo as dificuldades, mas sem sucesso. E em pouco tempo começa uma acirrada queda de braço entre franqueado e franqueador.

As grandes multinacionais, ao desembarcarem em novos mercados, geralmente pagam elevado preço pelo desrespeito às características da nova cultura. Talvez isso até fosse aceito na década passada. O prejuízo era assimilado, apesar de não ser desejado. Hoje, entretanto, não mais! O processo de tentativa e erro não pode mais ser utilizado, sob pena de gerar prejuízos institucionais, além dos financeiros.

Aos interessados, o tema é tratado com propriedade pelo professor Warren Keegan em seu livro Global Marketing Management, da Pearson Editora.

* Alessandro Saade é professor e diretor da Mercatus Educação em Negócios