

**PRODUTO GLOBAL COM MARCA NACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA AGROQUÍMICA**

Carolline de Andréa Picolli

E-mail: carollpicolli@hotmail.com

Eduardo Eugênio Spers

E-mail: espers@espm.br

Thelma Valéria Rocha

E-mail: tvrocha@espm.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a estratégia de marketing global adotada por uma empresa multinacional do setor de defensivos para pastagem. Baseando-se no modelo proposto por Jain (1989) e Cavusgil e Zou (2002) avaliou-se as diferenças do posicionamento da marca praticadas nos seguintes países: EUA, Brasil e México. Por meio de cinco entrevistas em profundidade realizadas com gestores da empresa e uma análise documental, os resultados indicam que o grau de padronização do produto depende mais da similaridade geoclimática e política legal. A composição do produto se mantém muito similar em todo o mundo, entretanto, a campanha e o discurso da comunicação possuem diferenças significativas, sendo influenciadas diretamente pelas características culturais e de estilo de vida dos clientes. Desta forma, a estratégia da empresa tende mais para um produto global a uma marca nacional.

Palavras-chave: Marketing Internacional; Estratégia de Marketing; Agronegócio.

ABSTRACT

This article analyzes the marketing strategy adopted by a multinational organization from the agribusiness Brazilian sector. Based on the model proposed by Jain (1989) and Cavusgil and Zou (2002), this paper assessed the brand positioning applied by the company in the following countries: USA, Brazil and Mexico. Through five in-depth interviews conducted with company managers and by document analysis, the results indicate that the degree of standardization of the product depends more on the political and legal similarity. The product composition remains very similar throughout the world; however, the marketing campaign and communication have significant differences and are directly influenced by cultural characteristics and lifestyle of the farmers. Thus, the company's strategy tends toward a global product with a national brand.

Keywords: International Marketing, Marketing Strategy; Agribusiness.

1 INTRODUÇÃO

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), a globalização tem aumentado à frequência, magnitude e velocidade com que as empresas acessam os mercados internacionais em busca de consumidores. E para acompanhar a concorrência e manter uma posição viável nestes mercados cada vez mais competitivos, uma perspectiva global é necessária. Neste artigo desenvolve-se um estudo de caso de uma multinacional de defensivos agrícola, tendo como objetivo analisar a estratégia de marketing global desse produto para pastagem dentro dos modelos de Jain (1989) e de Cavusgil e Zou (2002). Também se pretende analisar as diferenças do posicionamento da marca nos países: EUA, Brasil e México.

O Brasil é uma das maiores potências agrícolas do mundo, entretanto, dentro da cadeia do agronegócio brasileiro, as empresas de defensivos agrícolas internacionais dominam o mercado. Quanto ao agronegócio, o propósito aqui é direcionar os estudos ao setor da agropecuária brasileira, que apresentou um faturamento bruto de 104,5 bilhões de reais em 2012 (MAPA, 2012). A bovinocultura de corte detém a maior fatia do agronegócio nacional, responsável por mais de R\$ 50 bilhões/ano e oferecendo cerca de 7,5 milhões de empregos (MAPA, 2012).

Contudo, o setor da agropecuária vem passando por algumas mudanças. A legislação e a

fiscalização ambientais estão mais rígidas quanto ao desmatamento para abertura de novos pastos. Estima-se que exista mais de 100 milhões de hectares de pastos degradados no Brasil (CARVALHO, 2011), o que potencializa a necessidade de os pecuaristas investirem na produtividade das pastagens existentes através de adubação e de um eficiente manejo de pragas. Segundo Cezar (2002), a recuperação de pastagens constitui um fator importante para alavancar economicamente o aumento da produção de carne bovina. E o herbicida é uma valiosa ferramenta para a recuperação dos pastos brasileiros. Novas empresas químicas, em sua maioria americanas e chinesas, direcionaram esforços para o lançamento de produtos neste segmento.

Acredita-se que este estudo tem indeclinável contribuição acadêmica, uma vez que o problema de estratégias de marketing global é abordado por meio de corpo teórico inovador no campo dos estudos em agronegócios. Além disso, as conclusões geram oportunas contribuições aos praticantes da gestão no mercado de defensivos agrícolas, chamando a atenção para a importância de se ter estratégias globais de marketing bem definidas para estes produtos “globais”.

O trabalho está estruturado em cinco partes: introdução; referencial teórico; metodologia; resultados e discussão do caso agroquímico; e conclusão.

2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

A globalização tem aumentado a frequência, a magnitude e a velocidade com que as empresas acessam os mercados internacionais em busca de consumidores (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010). Os gestores das empresas estão modificando suas estratégias de internacionalização para transformar suas organizações em empreendimentos globalmente competitivos.

No dizer de Cateora e Ghauri (2010), os mercados em expansão ao redor do mundo têm aumentado a concorrência em todos os níveis de marketing internacional. E para acompanhar a concorrência e manter uma posição viável nestes mercados cada vez mais competitivos, uma perspectiva global é necessária.

Zou e Cavusgil (2002) acreditam que a proposição fundamental do marketing internacional é que a estratégia de uma empresa de marketing global tem um positivo efeito no seu desempenho no mercado global. Ainda para os autores, existem três principais perspectivas de marketing global na literatura: padronização; configuração – coordenação; e integração.

Sob a perspectiva da padronização, acredita-se que os mercados mundiais estão sendo homogeneizados por avanços na comunicação, na tecnologia e no transporte (JAIN, 1989; LEVITT, 1983). Cada vez mais os clientes em partes distantes do planeta tendem a exibir preferências

semelhantes e a exigir os mesmos produtos (JAIN, 1989). Por conseguinte, uma crucial fonte de vantagem competitiva no mercado global é a capacidade de produzir produtos de alta qualidade com preço baixo (LEVITT, 1983).

E para atingir uma posição de baixo custo, a estratégia global requerida seria vender produtos padronizados utilizando programas de marketing padronizado. Jain (1989) assegura que a probabilidade de padronização depende de uma variedade de fatores identificados como: o mercado-alvo, posição no mercado, natureza do produto e do ambiente, sendo que a padronização total é inconcebível.

A segunda perspectiva importante da estratégia de marketing global centra-se na configuração – coordenação das atividades da cadeia (ZOU; CAVUSGIL, 2002). De acordo com esta visão, a estratégia de marketing global é considerada o meio para explorar as sinergias que existem entre os mercados de diferentes países. Para ser eficaz na competição global, uma empresa deve configurar suas atividades na cadeia de valor de forma otimizada e coordenar seus esforços em diferentes mercados (CRAIG, DOUGLAS, 2000; PORTER, 1986). A base deste ponto de vista é que uma configuração adequada permite que a empresa explore as vantagens comparativas específicas da localização através da especialização, enquanto a coordenação da transnacional captura sinergias derivadas de economias de escala, de escopo e aprendizagem.

E a terceira perspectiva de estratégia de marketing global é a integração. Esta se preocupa com a forma como as batalhas competitivas da empresa são planejadas e executadas em todos os mercados do país. De acordo com este ponto de vista, uma chave para o sucesso de marketing global é a participação em todos os principais mercados do mundo para ganhar alavancagem competitiva e integração efetiva das campanhas em todos estes mercados (ZOU, CAVUSGIL; 1996).

Diante da existência destas três perspectivas, Cavusgil e Zou (2002) evidenciam a falta de um consenso quanto ao que constitui o marketing global e propõem então o modelo GMS (Global Marketing Strategy) para integrar estas três principais perspectivas existentes (figura 1).



Figura 1 – Visão única da estratégia de marketing global

Fonte: Adaptado pelos autores Cavusgil e Zou (2002).

3 O MODELO DE JAIN

Para Jain (1989), a decisão sobre a padronização não é dicotômica entre a padronização completa e a personalização, porém deve haver graus de padronização. Em seu modelo proposto, o autor afirma que a variedade de fatores internos e externos entre as características do produto e a indústria são fundamentais na decisão de padronização.

Jain (1989) destaca que a padronização tem dois aspectos: “programa” de marketing e processo de marketing. O termo “programa” refere-se a vários aspectos do marketing mix, e “processo” implica ferramentas que ajudam nos programas de desenvolvimento e implementação. Por sua vez, o modelo (figura 2) sugerido pelo autor propõe discutir atividades relacionadas ao programa de marketing.

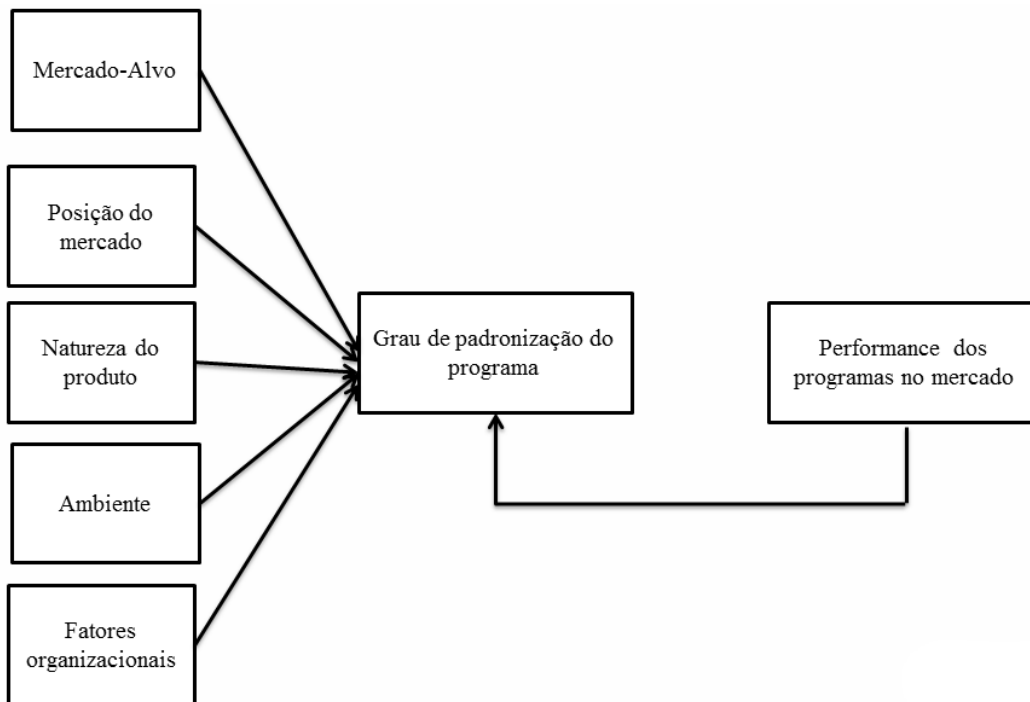


Figura 2 - Quadro determinante da padronização do programa de marketing

Fonte: Traduzido de Jain (1989).

O modelo de Jain (1989), representado na figura 2, ilustra um quadro de determinação da padronização dos programas de marketing das empresas. Considera-se que os quatro fatores extrínsecos (posição do mercado, ambiente, natureza do produto e fatores organizacionais), somados ao fator intrínseco (fatores organizacionais), influenciam no grau de padronização dos programas de marketing. Estes, por sua vez, também são influenciados pela performance mercadológica. Cada fator será explicado nos itens a seguir.

3.1 O Mercado-Alvo

No modelo (figura 2), o mercado-alvo consiste em área geográfica e em fatores econômicos. A decisão de padronização é uma situação específica que exige referência a um determinado mercado-alvo e a um produto. No entender do autor, a globalização e a tecnologia permitem a comunicação entre diversos mercados ao redor do mundo, e desta forma acredita-se na tendência de mercados cada vez mais homogêneos e, portanto, aptos para a estratégia de padronização. Jain (1989) apresenta em seu estudo as seguintes proposições:

- P1. Em geral, a padronização é mais praticável em mercados que são economicamente parecidos.
- P2. A estratégia de padronização é mais efetiva se os consumidores (não os países) forem identificados como um segmento a servir.

3.2 Posicionamento no Mercado

A segmentação de mercados mundiais por meio do isolamento dos contextos de mercado específico é insuficiente. O desenvolvimento do mercado, suas condições e fatores competitivos devem ser considerados. As três condições de mercado que influenciam na decisão de padronização são: as diferenças culturais, as diversidades econômicas e a percepção dos clientes em mercados estrangeiros. A cultura exerce influência em todos os aspectos de marketing dos produtos, porquanto as pessoas compram os atributos que elas valorizam. Desta maneira, para este fator Jain (1989) estabelece as seguintes proposições:

- P3. Quanto maior similaridade nos mercados em termos de comportamento do consumidor e estilo de vida, maior o grau de padronização.
- P4. Quanto maior a compatibilidade cultural dos produtos ao longo dos países, maior o grau de padronização.
- P5. Quanto maior o grau de similaridade entre a posição competitiva da firma em diferentes mercados, maior o grau de padronização.
- P6. Competir com os mesmos adversários com posições similares em diferentes países possibilita maior grau de padronização.

3.3 Natureza do Produto

Conforme Jain (1989), a padronização varia com a natureza dos aspectos do produto quanto ao seu tipo e posicionamento. Todavia, a padronização é mais viável para bens industriais do que para bens de consumo. Desta forma, o autor estipula as seguintes resoluções:

P7. Produtos industrializados e de alta tecnologia são mais adequados à padronização.

P8. A padronização é mais apropriada quando a estratégia de posicionamento de mercado é significativa no mercado explorado.

3.4 Ambiente

Decisões globais de marketing sobre produto, preço, promoção e distribuição não são diferentes daquelas feitas no contexto nacional. No entanto, o ambiente em que estas decisões são tomadas é único em cada país. Estas diferenças de ambiente são uma preocupação importante que afeta a viabilidade da padronização. Operacionalmente, quatro tipos de ambiente podem ser identificados: físico, jurídico, político e infraestrutura de marketing (um quinto fator, a cultura,

também é fundamental, mas é examinado em posição de mercado). Desta maneira, Jain (1989) sugere as proposições:

- P9. Quanto maiores as diferenças física, política e legal do ambiente entre o país de origem e o anfitrião, menor o grau de padronização.
- P10. Quanto maior similaridade na infraestrutura no país de origem e no anfitrião, maior o grau de padronização.

3.5 Fatores Organizacionais

Quanto a este fator, são examinados os aspectos organizacionais que criam condições para a implementação bem-sucedida da estratégia de padronização. A normalização eficaz é conseguida por intermédio de uma ligação estreita das filiais com a sede. Os fatores relevantes são a orientação empresarial, o relacionamento da sede com a subsidiária e a delegação de autoridade. Existem três orientações principais para a construção de empresas multinacionais: etnocêntrica (país de origem-orientada), policêntrica (país-sede-orientada), ou geocêntrica (virada para o mundo). Para este fator, Jain (1989) considera propões as seguintes resoluções:

- P11. Nas companhias em que cada gerente-chave compartilha a mesma visão do mundo e das principais questões críticas da estratégia, é mais efetiva a implementação da estratégia de padronização.
- P12. Quanto maior o consenso da estratégia dos gerentes de cada subsidiária a respeito das principais questões de padronização, maior a efetividade da implementação da estratégia de padronização.
- P13. Quanto maior a centralização de autoridade quanto a políticas e alocação de recursos, maior a efetividade da implementação da estratégia de padronização.

4 METODOLOGIA

O estudo de caso único é um projeto apropriado quando o caso é representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre (YIN, 2005). A opção por desenvolver um estudo de caso único neste trabalho justifica-se pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma empresa que atua de forma representativa.

A escolha da EMPRESA A como unidade a ser investigada foi feita em razão de ser uma multinacional americana presente em mais de 100 países e atuante há 50 anos no setor de

defensivos brasileiros, sendo uma das 10 maiores do mercado. E ainda, por atuar globalmente nos mercados agrícolas com um produto padronizado.

O estudo de caso enfoca o processo de construção de uma estratégia de marketing global de um herbicida para pastagem que possui a mesma composição química nos EUA, México, Brasil e Alemanha. O processo de construção do estudo de caso seguiu as oito etapas sugeridas por Eisenhardt (1989): 1- elaboração das questões da pesquisa; 2- seleção do caso representativo; 3- instrumento de pesquisa; 4- realização de pesquisa de campo; 5- análise dos dados; 6- tratamento e tabulação dos dados; 7- correlação das análises com a teoria; 8- realização do relatório final.

Na primeira etapa foram elaboradas as questões da pesquisa apresentadas na figura 2. As perguntas foram realizadas com base no modelo de Jain (1989): para cada fator que influencia o grau de padronização do produto foi elaborada uma questão aberta ou uma escala Likert de concordância de 1 a 10, sendo 1 muito pouco e 10 muitíssimo. Também durante a elaboração das questões buscou-se investigar as proposições do modelo de Jain (1989). O questionário final, então, estava dividido em 5 partes com o total de 16 questões. A etapa 2 consistiu na seleção de caso representativo, que foi: empresa química multinacional, e especificamente a unidade de negócio de defensivos agrícolas.

Quanto aos instrumentos da pesquisa (etapa 3), foram utilizados documentos administrativos (como pesquisas e análises provenientes do departamento de inteligência de marketing da companhia), relatórios, registros de arquivos da EMPRESA A (como apresentações e gráficos), e entrevistas que seguiram roteiros semiestruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas.

Na etapa 4, concernente ao trabalho de campo, foram entrevistados na subsidiária em São Paulo cinco gestores importantes no desenvolvimento da estratégia de marketing global do produto: a gerente na América Latina de herbicidas (brasileira), a gerente global de herbicidas (americana), a gerente de projetos globais (canadense), o gerente de desenvolvimento de produto na América Latina (brasileiro) e o diretor na América Latina de marketing da unidade de negócio de defensivo agrícola (americano). As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e transcritas. Em média, as entrevistas duraram 45 a 60 minutos. Segundo Marshal (1996), um tamanho de amostra apropriado para um estudo qualitativo é a que adequadamente responde à pergunta da pesquisa. A escolha pelos gestores para compor a amostra seguiu o critério de serem de diferentes nacionalidades e subsidiárias. Ademais procurou-se que as posições hierárquicas dos gestores fossem estratégicas, porém multidisciplinares. O que permitiu uma perspectiva holística da questão.

Na etapa 5, referente à análise de dados, foi realizada uma adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Em planilhas de Excel, as perguntas foram agrupadas em

categorias e extraídos os principais componentes das respostas. Essas planilhas foram a base para a redação do caso, contemplando quadros-resumos das respostas, com inserção de frases dos entrevistados.

Na etapa 6, foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as com cada ponto da teoria investigada, buscando os porquês e suas convergências. Conceitos emergentes do estudo de caso foram comparados com a teoria, na etapa 7, para verificar sua consistência e outros achados, o que possibilitou a validade interna e a análise dos resultados. E, por fim, referente à etapa 8, a parte empírica foi finalizada, quando a pesquisadora percebeu que já havia informações suficientes para confrontar a realidade da empresa com a teoria investigada.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO: O CASO AGROQUÍMICO

A EMPRESA A é uma multinacional da indústria há mais de 50 anos atuante no setor de defensivo agrícola brasileiro. Entretanto, o mercado de pastagem é um novo segmento no mundo inteiro para a EMPRESA A. Uma linha de herbicidas para pastagem foi criada a fim de atender aos principais mercados do mundo, e para isto uma estratégia de lançamento e posicionamento deste produto técnico vem sendo traçada.

As estratégias de marketing global são coordenadas pela gerente global de herbicidas e intermediadas por uma gerente de projetos globais. A princípio, o produto investigado será lançado nos países: EUA, México e Brasil. A seguir serão apresentados e discutidos os resultados para cada fator proposto por Jain (1989): mercado-alvo, posição do mercado, ambiente, natureza do produto e fatores organizacionais.

5.1 Mercado-Alvo

De conformidade com o representado na figura 3, o planejamento da estratégia global da companhia, quanto à padronização do produto, é direcionado mais ao potencial de consumo do produto por país do que pela similaridade econômica, acentua Jain em sua proposição 1 (1989). A repartição do globo para a EMPRESA A é através de proximidades das fronteiras político-geográficas, sendo quatro grandes regiões: América do Norte (México, EUA e Canadá); América Latina (América do Sul e Central); EMEA (Europa e Oriente Médio, e Ásia/Pacífico).

Fatores	Tópicos	Síntese-Resposta
Mercado-Alvo	1. Área geográfica	As divisões do mercado são geográficas, ou seja, EUA pertence à América do Norte, junto com México e Canadá. O Brasil pertence à América Latina.
	2. Fatores econômicos	No caso dos agroquímicos, considera-se a oportunidade de demanda. No caso do herbicida para pastagem, será lançado nos países que possuem problemas com pragas e que sejam economicamente representativos na pecuária a pasto. O setor é muito complicado porque existem diversas peculiaridades legais, o que deve ser levado em conta na hora de lançar o produto. Muitas vezes, um determinado ativo pode ser proibido em determinado país.

Figura 3 - Síntese de respostas do fator mercado-alvo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda com representação na figura 3, os gestores destacam que é feita uma análise de mercado global, e os produtos são lançados nos países identificados com um razoável potencial de demanda. Desta forma, considerando também esta divisão geográfica do globo, pode-se afirmar que, ao contrário da proposição 2 de Jain (1989), os consumidores (não os países) são identificados como um segmento a servir.

5.2 Posição do Mercado

Na figura 4, as respostas mais representativas estão destacadas por tópicos: desenvolvimento do mercado, condições do mercado e competição. Quanto ao desenvolvimento de mercado, a estratégia de padronização da composição do produto permanece, mas a formulação é adaptada dependendo do comportamento de uso de cada país. Vale dizer, em mercados onde se faz mais aplicação aérea, o herbicida é líquido; e no mercado em que se faz mais aplicação manual, o herbicida é granulado para facilitar seu manuseio pelo agricultor ou pelo pecuarista. A embalagem também é totalmente adaptada por conta da legislação específica de cada país.

Fatores	Tópicos	Síntese-Resposta
Posição do mercado	1. Desenvolvimento do mercado	Fazemos estudos de marketing em cada país. No Brasil, o posicionamento é diferente do que nos EUA e México, respectivamente, também quanto à formulação e embalagem. Em mercados onde se faz mais aplicação aérea, o herbicida vem líquido, e naquele que faz mais aplicação manual, o herbicida é granulado para facilitar seu manuseio pelo pecuarista.
	2. Condições do mercado	A composição do produto é a mesma, o que muda é a formulação, se líquida ou granulada.
		Adaptamos a comunicação do produto. Não há similaridade entre as campanhas do Brasil, do México e dos EUA. A questão cultural é muito particular e única em cada país.
3. Competição		Somos uma empresa química e não apenas agrícola. Acreditamos que o CEO pensa em ir a mercados onde os principais competidores estejam.
		Estamos no mesmo lugar dos concorrentes, pois buscamos as mesmas oportunidades.

Figura 4 - Síntese de resposta do fator mercado-alvo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda na figura 4, no tópico condições de mercado, a comunicação é adaptada dependendo de cada país, sendo que as linguagens e posicionamentos são totalmente diferentes. A figura 5 retrata as diferenças de posicionamento de cada país. Nos EUA, o posicionamento de comunicação está mais relacionado a controle e efetividade. No México, está mais associado à inovação, à "nova era", e no Brasil o discurso da comunicação posiciona o herbicida como um parceiro que está ao seu lado.

Em relação aos competidores (figura 5), a EMPRESA A não é apenas atuante no setor agrícola; por conseguinte, a decisão estratégica de ir para os mercados em que os principais competidores globais estão é mais direcionada às empresas químicas do mesmo porte do que especificamente apenas ao mercado agrícola.

Posicionamento de comunicação	País
Uma nova era chegou. É tempo de inovação.	México
O controle em suas mãos.	EUA
Unidos pelo conhecimento. Juntos pelo desenvolvimento.	Brasil

Figura 5: Posicionamento de comunicação no Brasil, EUA e México.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à estratégia de produto, os gestores entrevistados consideram estar nos principais mercados em que seus principais competidores estão, por conta da busca pelas mesmas oportunidades e pela vantagem competitiva de concorrer com os mesmos *players* no mundo todo.

5.3 Natureza do Produto

A figura 6 apresenta a natureza do produto relacionada ao tipo do produto e ao seu posicionamento. O tipo do produto é altamente industrializado e de alta tecnologia, e por isto os gestores acreditam que este é um dos fatores que possibilitam a estratégia de padronização, ou melhor, de ter um produto global. Então, a proposição número 7 de Jain (1989) se confirma neste caso.

Fatores	Tópicos	Síntese-Resposta
Natureza do produto	1. Tipo do produto	Nosso produto é industrializado e de alta tecnologia. O ativo químico é o mesmo ao redor do mundo.
		O defensivo vem da China e só é reembalado e feito o <i>blend</i> nos países em que vendemos.
	2. Posicionamento do produto	Nosso posicionamento é bem forte em todos os países. Somos uma empresa com estratégia de liderança de produto; nosso preço é <i>Premium</i> , de alta margem, bem como o nosso produto. Não pretendemos ser a líder, mas desejamos ser estrategicamente uma das maiores.

Figura 6 - Síntese de resposta do fator natureza do produto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O posicionamento técnico e de preço do produto se mantém o mesmo em todos os países presentes. A empresa possui como estratégia principal a liderança em produto, sendo que em todos os países os produtos mantêm preços *Premium*.

5.4 Ambiente

A figura 7 apresenta a síntese de respostas a respeito do fator ambiente quanto à estratégia de padronização dos produtos. Conforme o modelo de Jain (1989), quatro ambientes são abordados: físico, legal, político e infraestrutura de mercado. Os gestores entrevistados confirmam que por se tratar de um defensivo agrícola, os fatores do ambiente físico exercem grande influência sobre as características dos produtos, como: calor, umidade, vegetação, reformulação.

Também por se tratar de um produto tóxico e de alta periculosidade, tais fatores são fortemente regulamentados pelos governos, e desta forma o ambiente legal tem influência determinante na estratégia do produto. Por exemplo, existem países que proíbem o uso de certas substâncias, o que inviabiliza o lançamento do produto. Com referência ao ambiente político, ressalta-se a dificuldade quanto à documentação para o registro do produto nos países mais burocráticos.

Fatores	Tópicos	Síntese-Resposta
Ambiente	1. Ambiente físico	O calor e a umidade influenciam diretamente na formulação e embalagem do produto.
	2. Ambiente Legal	A regularização fiscal e legal na comunicação dos produtos é muito alta. Por isso optamos por adaptação. Por questões legais, as embalagens e a comunicação são totalmente adaptadas.
	3. Ambiente Político	O problema de um lançamento global é que temos que checar minuciosamente a legislação, por exemplo, no Brasil, a ANVISA e o IBAMA. E em países burocráticos, a agilidade do registro do produto depende de mais tempo.
	4. Infraestrutura do mercado	A infraestrutura de transporte é um fator decisivo. Por ser um produto químico inflamável, existem muitas limitações de transporte, como no Brasil.

Figura 7 - Síntese de resposta do fator ambiente

Fonte: Elaborado pelos autores.

A infraestrutura do mercado também é considerada pelos gestores um fator importante, principalmente quanto à infraestrutura de transporte. No Brasil, por exemplo, os gestores destacam que existem regiões com condições de acesso bem restritas, o que muitas vezes inviabiliza o frete.

5.5 Fatores da Organização

Na figura 8 é apresentada a síntese das respostas das entrevistas com os gestores em relação aos fatores da organização, que se divide em três tópicos: orientação corporativa, relação matriz/subsidiária e delegação de autoridade.

Sobre a orientação corporativa, as respostas foram muito divergentes e se mostraram diretamente relacionadas ao cargo de cada entrevistado. A gestora global de herbicidas, que é americana e está alocada na matriz, declara ter um enfoque regional no planejamento de suas estratégias. Entretanto, os gestores brasileiros afirmam que os gestores globais possuem uma visão muito etnocêntrica. E a gestora responsável pela América Latina diz ter uma visão mais direcionada ao seu país de origem. A relação matriz-subsidiária é declarada não conflituosa pelos entrevistados. E os gerentes locais asseveram que possuem pouca autonomia, enquanto os gerentes globais pensam ao contrário. Infere-se que talvez haja conflitos, mas não são declarados por terem uma conotação negativa.

Quanto à delegação de autoridade, do ponto de vista dos gestores globais existe uma grande autonomia de marketing e comunicação. Mas os gestores brasileiros salientam que esta autonomia não prevalece, pois todos os projetos devem ser aprovados antes pela matriz.

Fatores	Tópicos	Síntese-Resposta
Fatores organizacionais	1. Orientação corporativa	Eu sou América Latina, mas com certeza dou mais atenção ao Brasil por ser o país mais importante desta região.
		Eu tenho uma visão voltada de forma regional, ou seja, estratégia América Latina e estratégia EMEA (Europa, Médio Oriente e África).
		Eu acho que os líderes da matriz possuem uma visão muito enviesada pelo país deles. Eles querem impor tudo, o Brasil é outro mundo.
	2. Relação Matriz-Subsidiária	Relação da subsidiária e matriz: quanto mais conflituosa a relação, mais difícil a padronização.
		A relação é harmoniosa.
		Eles aprovam o budget do que podemos gastar em cada ação. Isto vem pronto e determinado para o ano.
		As coisas vêm prontas para nós, o que não deixa muito espaço para conflitos.
	3. Delegação de autoridade	Nas áreas em que temos mais autonomia, a discordância, o conflito existe, mas é saudável.
		Acho que é gradual no início do lançamento do produto; é muito pouco, pois se trata de uma estratégia global. Mas depois, com o produto maduro, cada subsidiária gradualmente tem mais autonomia.
		Teoricamente temos autonomia em marketing e comunicação, mas de qualquer forma a confirmação de cada centavo do projeto tem que ser aprovada pela matriz.
		A autonomia é maior nos investimentos de pesquisa de mercado e comunicação.
		Na área de pesquisa e desenvolvimento a autonomia é zero. Qualquer projeto de pesquisa deve ser detalhadamente formulado – uma requisição é emitida para a matriz.

Figura 8 - Síntese de resposta dos fatores organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do estudo pode-se concluir então que as proposições P3, P4 e P5 são confirmadas neste caso, pois a similaridade do comportamento do consumidor, as características culturais e o posicionamento da empresa nos diferentes países permitem a padronização do produto e influenciam, sobretudo no plano de sua comunicação. Ademais, confirma-se a proposição 7, porquanto o produto da EMPRESA A é padronizado em todos os países em que atua com pequenas diferenças na formulação, e isto se dá pela caracterização de um produto altamente industrializado e de alta tecnologia.

Ao contrário das proposições P1 e P2, em que se considera a similaridade econômica do mercado ou se identificam os países como um segmento de consumidores a servir, para a EMPRESA A, os mercados são divididos geograficamente e a similaridade que buscam são geoclimáticas, políticas e legais graças às peculiaridades do setor e do produto, confirmando as proposições P9 e P10. A EMPRESA A possui a mesma estratégia e posição de preço nos mercados em que atua sempre como “*Premium*”. Esta similaridade da posição do mercado também influencia em maior grau de padronização do produto (P8).

A proposição P6 também não foi confirmada, pois a empresa não direciona em qual mercado vai lançar seu defensivo agrícola, dependendo do mercado que o concorrente tiver. Por se tratar de uma empresa química com várias unidades de negócio, esta decisão está mais no âmbito de qual negócio vai estar presente em algum país do que o produto em si.

6.1 Implicações Gerenciais e Limitações

Por fim, como implicações gerenciais para profissionais atuantes no setor, reforça-se que os agroquímicos – por serem altamente industrializados e tecnológicos – permitem uma padronização global, aproveitando e otimizando as vantagens comparativas de cada país, sendo a produção alocada em um país enquanto há venda em outros que tenham maior demanda. Além disso, apesar de o produto ser o mesmo e atender à mesma necessidade, a saber, resolvendo o problema, que no caso são as plantas daninhas do pasto, a comunicação deve ser adaptada por país. Observa-se uma diferença relevante entre o discurso e o tom de comunicação nos países analisados: México, Estados Unidos e Brasil. Contudo, a marca-mãe e o posicionamento de preço se mantêm em todos os países,

reforçando um posicionamento e imagem global da empresa como *Premium*, com tecnologia de ponta.

As proposições P11, P12 e P13 não puderam ser aferidas devido às divergências de respostas entre os entrevistados. Portanto, como limitação do estudo, aponta-se o número de entrevistados e sugere-se entrevistar um número maior e dos mais diversos níveis de cargo para haver respostas mais conclusivas em relação aos fatores organizacionais.

Espera-se que os resultados desta pesquisa forneçam importantes *insights* gerenciais aos gestores responsáveis pela estratégia global do produto. Por fim, conclui-se que no caso desta agroquímica, a estratégia de marketing global do produto é a plena padronização do defensivo agrícola, embora atuante com marcas e comunicação locais.

REFERÊNCIAS

CATEORA, P.; GHOURI, P. **International Marketing**. 3. ed. United Kingdom: McGraw-Hill Higher Education, 2010.

CARVALHO, M.M. Recuperação de pastagens degradadas. Coronel Pacheco: **EMBRAPA-CNPGL**, p. 51, 2011.

CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER J.R.; **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of Empirical Link in Export Market Ventures. Chicago: **Journal of Marketing**, v.58, p. 1-21, 1994.

_____. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effects on firm performance. Chicago: **Journal of Marketing**, v.66, n.4, p. 40-56, 2002.

CEZAR, I. M. Recuperação de pastagens: uma abordagem sistêmica no processo decisório. Campo Grande: **Embrapa Gado de Corte**, p.12, 2002.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S.P. Conduction International Marketing Research in the twenty-first century. **International Marketing Review**, v.18, n.1, p. 80-90, 2001.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

JAIN, S. C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 53, p. 70-79, 1989.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**. Boston, v. 61, p. 92-102, May/June, 1983.

MAPA – **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>> Acesso em: 12 set. 2012.

MARSHALL, M.N. Sampling for qualitative research. **Family Practice**, v.13, n.6, p.522-525, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SHI, W.; ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. Global account management strategies: drivers and outcomes. **Journal of International Business Studies**, v.41, n. 4, p. 620-638, 2010.

SOLBERG, C. A. A framework for strategy analysis in globalizing markets. **Journal of International Marketing**, v.5, n. 1, p. 9-30, 1997.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S.T. The GMS: a broad conceptualization and measurement of global marketing strategy. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 66, n. 4, p. 40-56, October 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.