

MARKETING GLOBAL DE PRODUTOS: IMPACTOS DOS FATORES CULTURAIS NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DAS CORPORAÇÕES

GLOBAL PRODUCT MARKETING: IMPACTS OF CULTURAL FACTORS ON CORPORATE STRATEGIC DECISIONS

Jonas Abreu¹

Recebido em 20/07/2024

Aprovado em 14/08/2024

RESUMO

Desde o século XX são demarcadas as estratégias de marketing que tornam possível a existência de uma cadeia mercadológica global em meio às transformações culturais engendradas no sistema de consumo universal. Para demonstrar este fenômeno, este artigo analisa de que forma as estruturas socioculturais influenciaram as decisões das empresas em relação aos produtos em nível mundial, especialmente após a década de 1980. Inicialmente, foi necessário delinear a tendência por uma atitude cultural universal caracterizada por motivações comuns para o consumo em todos os lugares. Esta circunstância serviu como oportunidade de padronização para os programas de marketing das corporações multinacionais, entretanto se organiza em torno das identidades que delimitam o comportamento de consumo dos grupos sociais em seus territórios de origem. Posteriormente examinamos como o sistema econômico mundial funciona de forma mais homogênea do que a estrutura cultural, pois é definido em modelos operacionais integrados. Isso implica numa contribuição direta do sistema econômico aos aspectos de homogeneização cultural, essenciais ao marketing global. Deste modo, as estratégias de marketing global de produtos podem ser definidas com base em premissas universalistas de consumo, mas também ancoradas nas diferenças culturais entre grupos sociais e os territórios. Por fim, foi possível definir os níveis de produto (local, internacional e global) nos quais as empresas operam seus programas de marketing global. Os fatores culturais explicam a maior parte das adequações de programas de marketing global, pois influenciam o conjunto dos valores sobre a marca e elaboram sua estatura.

Palavras-chave: marketing global, sistema econômico global, atitude universal, consumismo, produto global.

ABSTRACT

Since the 20th century, marketing strategies have been demarcated that make the existence of a global marketing chain possible amidst the cultural transformations engendered in the universal consumption system. To demonstrate this phenomenon, this article analyzes how sociocultural structures influenced companies' decisions regarding products worldwide, especially after the 1980s. Initially, it was necessary to outline the trend towards a universal cultural attitude characterized by common motivations for consumption everywhere. This circumstance served as an opportunity for standardization for the marketing programs of multinational corporations, however it is organized around the identities that delimit the consumption behavior of social groups in their territories of origin. We later examine how the

¹ Mestre em Gestão Cultural: Bens Culturais e Projetos Sociais pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Rio de Janeiro. Especialista em marketing. Professor da Universidade Anhuera. Endereço eletrônico: jonasabreu91@yahoo.com.br.

global economic system functions in a more homogeneous way than the cultural structure, as it is defined in integrated operational models. This implies a direct contribution of the economic system to aspects of cultural homogenization, essential to global marketing. In this way, global product marketing strategies can be defined based on universalist consumption premises, but also anchored in cultural differences between social groups and territories. Finally, it was possible to define the product levels (local, international and global) at which companies operate their global marketing programs. Cultural factors explain most of the adjustments to global marketing programs, as they influence the set of values about the brand and create its stature.

Keywords: global marketing, global economic system, universal attitude, consumerism, global product.

INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, as grandes empresas americanas e europeias ampliaram seus negócios para se tornarem marcas globais ou gerarem produtos de amplitude mundial. Sob a inspiração das teorias da administração de Frederick Taylor nos EUA ou Henry Fayol, na França, corporações como Coca Cola, Ford, Gillette, Louis Vuitton, Chanel, Exxon, US Steel, Mercedes, Procter & Gamble, Unilever ou Land Rover ganharam inicialmente os mercados do Atlântico Norte, mas por volta de 1950 já tinham fincado suas filiais ou subsidiárias na maior parte da América Latina, Ásia e algumas capitais africanas. Na Ásia, o Japão estabeleceu suas garras desde o início do século XX, mas algumas companhias como Toyota, Sony e Nintendo, somente a partir dos anos 1970 consolidaram os princípios de qualidade total que tornaram as empresas japonesas uma referência internacional.

Após a década de 1980, outros fatores, como a desregulamentação dos mercados, fim da guerra fria, desenvolvimento das tecnologias de informação e o surgimento do capitalismo de estado, estimularam as marcas e produtos globais a um impulso ainda mais dramático, incluindo novos *players* mundiais vindos da China, Sudeste asiático e Oriente Médio. Esta ampliação impulsionou dois fenômenos: o surgimento de *holdings*, isto é, organizações que adquirem o controle acionário de outras empresas e a consolidação das empresas do tipo *private equity* que permitiram a aquisição de organizações locais por empresas de investimento ou por líderes de mercado. Estes movimentos combinados facilitaram o advento da empresa multinacional, um novo tipo de corporação sem rosto ou sede facilmente identificada, invariavelmente desagregada de sua identidade original. Algumas destas associações como Google, Motorola, Amazon, Sinopec, Saudi Aramco, Johnson & Johnson, Microsoft, Walmart, Shopee, AB Inbev ou Nestlé não podem ser mais associadas a seus países de origem e solidificaram as estratégias de formulação de produtos caracterizadores do consumismo universal.

Estas empresas estimularam atitudes universais que desafiam os cientistas sociais a compreender os modos de vida criados por grupos que consomem os

mesmos produtos em escala global. Ao mesmo tempo que essa tendência se consolida por conta dos ativos da globalização dos mercados, existem respostas locais que persistem mais ou menos isentas deste suposto consumo padronizado. As equipes de marketing das principais corporações internacionais são desafiadas a tomar decisões sobre a expansão dos seus produtos em meio a este contexto no qual os ambientes social e cultural exercem influência decisiva.

Este artigo pretende analisar como as esferas socioculturais influenciam o marketing de produtos e de consumo global. Neste sentido, a atitude cultural universal será vista como fator de expansão de negócios empresariais, mas deverá situar os diversos modelos culturais na composição do ambiente competitivo de marketing internacional.

A metodologia utilizada foi uma combinação entre a pesquisa exploratória e a descritiva. No primeiro caso, pretendeu-se avaliar como os aspectos transculturais implicam em obstáculos no desenvolvimento de competências na direção de um mercado global. Na abordagem descritiva as características deste fenômeno podem ser mais detalhadas por meio dos estudos dos níveis de decisão relacionados à expansão de produtos e marcas das corporações multinacionais.

Em termos gerais, as seguintes hipóteses foram confirmadas. Os aspectos político-econômicos e mercadológicos protagonizam a maior parte das decisões que influenciam a vitalidade dos produtos e marcas globais, parametrizando as adequações necessárias para se ajustar aos novos mercados. Na dimensão mercadológica, as decisões das empresas quanto aos programas de marketing devem flutuar entre a padronização e a adequação, em diferentes níveis e modelos. A dimensão mais importante, entretanto, é a cultural, pois em torno dela a maior parte das justificativas para as adequações pode ser demonstrada, uma vez que influenciam o conjunto dos valores sobre a marca e formulam sua estatura. A pesquisa demonstrou que tanto quanto possível, estes valores devem permanecer estáveis, deixando a maior parte das adaptações para o produto ou as operações logísticas.

SOCIEDADE E CULTURA NA BASE DO CONSUMISMO GLOBAL

Os antropólogos e sociólogos se debruçam sobre o conceito de cultura desde o fim do século XIX, ocasião em que esta noção se tornou inerente à evolução das ciências sociais. Ressaltamos três princípios que na busca por uma definição universal de cultura podem contribuir para a compreensão das bases do consumismo global. Em primeiro lugar, conforme atesta Hofstede (1988), é comum definir a cultura como uma programação coletiva da mentalidade que diferencia os componentes de uma classe de pessoas de outra. Por este ângulo, a cultura compreenderia valores, crenças e símbolos que consciente ou inconscientemente modelam o comportamento humano

de um determinado grupo social. Denis Cuche (2002) contribui com uma visão pragmática sobre a cultura, afirmando que “se todas as populações humanas possuem a mesma carga genética, elas se diferenciam por suas escolhas culturais, cada uma inventando soluções originais para os problemas que lhe são colocados.” (CUCHE, 2002, p. 10). Por fim, Keegan e Green (2009) abordam a cultura como um processo de repetição e mimetismo, chamando a atenção para o fato de que

a cultura consiste em respostas aprendidas para situações que se repetem. Quanto mais cedo se aprendem as respostas, tanto mais difíceis mudá-las. O gosto e preferências por comida e bebida, por exemplo, constituem respostas aprendidas, muito variáveis de uma cultura para outra e capazes de grande impacto sobre o comportamento do consumidor. (KEEGAN & GREEN, 2009, p. 93).

Estes pontos nos induzem a uma reflexão sobre cultura e globalização. Afinal, costuma-se afirmar que essas fronteiras aludidas anteriormente estariam sendo eliminadas por uma suposta homogeneização cultural como consequência do fenômeno da globalização, que se consolida desde as últimas décadas do século XX.

A respeito disso, o antropólogo Nestor Canclini (2006) analisa a globalização como um fenômeno de fracionamento social, cultural e econômico do mundo e não como um processo de homogeneização cultural. As diferenças e desigualdades encontradas nas sociedades, no entendimento de Canclini são rearticuladas, mas não inteiramente suprimidas por uma tendência totalizadora. As sociedades podem ser coagidas a encapsular padrões e valores globais e por vezes se submetem a elas, entretanto essas diferenças ganham significados específicos e se reinventam em pertencimentos cada vez mais peculiares. (CANCLINI, 2006, p. 32-50).

No livro *Consumidores e cidadãos* (2006 [1995])² Canclini analisava como as identidades se consolidavam em torno de símbolos como Hollywood, Televisa ou MTV, ou seja, cada vez menos em torno das representações nacionais e mais como redes de consumidores. Por volta de 1990, essas conexões gravitavam em torno das empresas americanas, sendo notória a liderança do país na condução do consumo mundial de produtos, especialmente aqueles ligados ao eixo tecnologia-cultura.

Nos anos seguintes, constatamos uma nova dinâmica nos mercados globais. Quando lançou o livro *A globalização imaginada* (2003) o autor identifica, por exemplo, que os mexicanos que chegavam aos EUA podiam se deparar com o fato de que a empresa que os contratava era coreana ou japonesa.

Este contexto confirma que o consumo privado dos bens e dos meios de comunicação estaria oferecendo respostas descentralizadas aos cidadãos quanto às questões relacionadas aos seus direitos, interesses e pertencimentos. Esse processo

² A primeira edição deste livro data de 1995. A versão utilizada neste artigo é uma publicação da Editora UERJ (2006).

vai tornando instáveis as identidades fixadas em repertórios de bens exclusivos de uma comunidade étnica ou nacional.

Um ponto discutido em destaque por Canclini é que na sua visão pós-moderna, a cultura é cada vez mais uma construção multinacional e cada vez menos “nacional”. As regras de anos atrás estão sendo subvertidas pela industrialização globalizada dos meios de produção e comunicação que organiza processos de interação funcional das atividades econômicas e culturais de forma dispersa, com muitos centros cuja referência não é mais o território no qual são fabricados os bens, mas a velocidade com que percorre o mundo quando de sua idealização-fabricação. (CANCLINI, 2006, p. 113-125).

As ideias de Canclini sobre globalização se fundamentam em quatro eixos: cidades, mercados, ligação tecnologia-cultura e deslocamentos de população. Cada uma destas dimensões contribui com um modo de perceber a cultura contemporânea.

Há vários escritores, entre eles Stuart Hall e Renato Ortiz que exprimem em suas obras uma visão cosmopolita, que pode discutir tanto os sentidos de um sistema de representação cultural (Hall, 2004, p. 59) como as perspectivas sociológicas das contradições entre o universal e a diversidade (Ortiz, 2007, p. 7). Estes estudos desafiam os pesquisadores urbanos a entender como a indústria cultural e as massificações estimulam aberturas à transnacionalização das culturas e simultaneamente juntam-se para preservar culturas locais.

Existiria então, uma engrenagem multicultural que se organiza sob a forma de uma coexistência de diversos grupos culturais em um mesmo lugar com diversas representatividades. O protagonismo dos sistemas culturais tipicamente americanos de consumo vai sendo relativizado não somente pela entrada de novos *players* mundiais, como também pela adaptação que as novas empresas originárias nos EUA tiveram que fazer para apresentar produtos de apelo universal, substituindo a expressão “*made in EUA*”. É notório também o esforço destas novas empresas globais em criar fatores de identificação com os mercados locais, conectando suas produções cosmopolitas às tradições que representam estes novos mercados. Assim temos um processo de transnacionalização da cultura, que foi sendo construído paralelamente à concepção das cadeias produtivas globais.

123

O SISTEMA ECONÔMICO GLOBAL FORJA AS EMPRESAS GLOBAIS

As corporações multinacionais não operam integralmente com os princípios dos sistemas multiculturais descritos anteriormente, antes funcionam como uma engrenagem econômica unificada em termos de tecnologias e operações. Examinando esta dimensão da globalização, vale o pressuposto da homogeneização como protagonista deste processo, mas por vezes as empresas são igualmente

pressionadas pelas influências culturais locais. Neste sentido, o sistema econômico mundial que forjou estas empresas não somente criou atalhos que incentivaram a velocidade das transformações culturais que vinham sendo identificadas desde meados do século XX, como também teve que se adaptar às demandas regionais de manutenção das tradições e identidades.

Estas reflexões devem suscitar, por exemplo, explicações sobre a preferência de produtos em determinados lugares. Nos EUA, por exemplo, Keegan e Green (2009) destacam que facas ou escovas de dentes elétricas tiveram forte aceitação, mas foram inicialmente preteridas na Europa. É conhecida também a iniciativa da empresa americana Green Giant Foods que tentou comercializar milho na Europa, onde prevalece o conceito de que milho é comida para porcos. O pano de fundo que serve para definir a hipótese mais razoável sobre estes fenômenos do consumo mundial de produtos é a diferença cultural, o que justifica a análise sobre como os fatores sociais e culturais influenciam o comportamento da sociedade de consumo.

A despeito destas experiências malsucedidas, diversas empresas gigantescas tornaram-se maiores do que várias economias nacionais. No início dos anos 2000, a Philip Morris era maior do que a Nova Zelândia. A interação funcional das cadeias produtivas econômicas tornou a Nestlé, Shell, Bayer ou Toshiba familiares em quase todos os lugares. Países latino-americanos passaram a ocupar parcelas do mercado americano nos segmentos têxtil e de calçados. Muitas empresas que se imaginam originárias dos EUA, como Danone, Interscope ou L'Oréal, por exemplo são francesas. Os carros japoneses, alemães, suecos e coreanos incrementaram seus negócios nos EUA e em diversas partes do mundo (KOTLER & KELLER, 2011, p. 670-671).

Podemos analisar estratégias de sucesso no marketing global, indagando sobre como alguns produtos de consumo ganham amplo apelo universal, independente dos eventuais obstáculos associados aos valores locais. Alimentos prontos, produtos descartáveis, filmes e músicas ultrapassaram os limites culturais e se tornaram populares em todos os continentes. Algumas corporações como McDonalds cresceram à medida que as diferenças culturais foram sendo atenuadas, como no Japão, por exemplo. Admite-se que esse caso confirma o fato de que a função da cultura como definidora das fronteiras entre as pessoas, estaria desaparecendo gradualmente. (KEEGAN & GREEN, 2009, p. 93).

Peccilli (2009) destaca que McDonalds chegou em Tóquio no início dos anos 1970, sendo o primeiro da rede na Ásia. A marca atua de forma diferente em comparação com suas operações no Brasil, principalmente pela quantidade de lanches personalizados. O sucesso da corporação americana no Japão se explica não somente pelo preço, mas por se adaptar ao gosto nipônico. Uma campanha ousada foi o lançamento do lanche Quarter Pounder, no qual a rede criou lojas sem identificação da marca para comercializar esse novo produto. A tática funcionou, pois

gerou filas enormes sem a marca da rede e somente depois a loja anunciou Quarter Pounder de forma oficial numa grande festa. O personagem Ronald McDonald apresentou o produto como novo lanche do menu das lojas. Ronald “surge” na década de 1960, período em que os EUA já eram reconhecidos como a sociedade do entretenimento e do espetáculo. A figura se tornou emblemática e serve como ponto de partida para explicar alguns elos entre cultura de consumo e mercados mundiais.

É a partir dos anos 1990, que as corporações internacionais consolidam suas estratégias globais na *internet*, incrementando as *joint-ventures*³ ou adquirindo ativos das empresas menores. Marcas globais como Amazon (EUA), Nokia (Finlândia) ou BMW (Alemanha) não podiam mais ser associadas aos seus países de origem, uma vez que se tornaram *players* do mercado mundial, descaracterizando suas sedes administrativas ou expandindo os centros de fabricação, enquanto avançavam no processo de desintermediação dos processos logísticos.

Mais recentemente, nos anos 2000, corporações como Shopee e AliExpress ocupam um espaço de representação importante no segmento das plataformas de comércio eletrônico, somando-se às marcas de origem americana. Segundo o *website* StraitsTimes (2017) a Shopee chama a atenção no Brasil. Originária de Cingapura pertence ao Sea Group, empresa global de *internet* fundada em 2015 por Forrest Li, empresário de origem chinesa. Seus negócios se expandiram para a Malásia, Tailândia, Taiwan, Indonésia, Vietnã, Filipinas, tendo chegado à América Latina e Europa. No Brasil compete com Mercado Livre e Amazon.

Então, podemos deduzir que enquanto certos aspectos ligados à estrutura cultural global se colocam como objeto do conhecimento e cenário onde se criam imaginários e discursos, muitos deles tentando preservar as identidades originais da nação, as perspectivas do sistema econômico fluem em modelos operacionais integrados, sem uma distinção clara de que sejam americanos, chineses ou brasileiros.

Estes movimentos de desintegração das estruturas socioculturais e econômicas locais, podem ser compreendidos à luz do conceito de desterritorialização. Este processo está ligado à perda ou enfraquecimento dos laços sociais com um determinado território. Devido a fatores como globalização e avanços tecnológicos, os indivíduos deslocam a sua identidade cultural ou perdem a conexão com a terra de origem.

Haesbaert (2009) analisa a amplitude do conceito de território, demonstrando seus vários usos e relações com as ciências sociais.

Território e territorialidade, por dizerem respeito à espacialidade humana, têm uma certa tradição também em outras áreas, cada uma com enfoque no

³ A expressão pode ser traduzida por "união com risco". Está relacionada a um tipo de associação na qual duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, mantendo as suas identidades próprias. Fonte: Ipea.gov.br.

território, em uma determinada perspectiva. Enquanto o geógrafo tende a enfatizar a materialidade, em suas múltiplas dimensões, a Ciência Política enfatiza sua construção a partir das relações de poder, a Economia, que prefere a noção de espaço à de território, percebe-o muitas vezes como um fator locacional ou como uma das bases da produção (enquanto força produtiva); a Antropologia destaca a sua dimensão simbólica, a Sociologia o enfoca a partir de sua intervenção nas relações sociais, em sentido amplo e a Psicologia, finalmente, incorpora-o no debate sobre a construção da subjetividade ou identidade pessoal, ampliando-o até a escala do indivíduo (HAESBAERT, 2009, p.37).

Nesta pesquisa utilizamos os enfoques da economia e da antropologia a fim de entendermos as estratégias do marketing global de produtos. Podemos falar de desterritorialização como um elemento disruptivo dos sistemas econômicos locais, mas também como um mecanismo consciente que se traduz por intensa violência simbólica. Afinal de contas, tanto os produtos tangíveis (automóveis, sanduíches ou celulares) como os serviços tecnológico-culturais (*e-commerce*, cinema, publicidade digital) são encapsulados por corporações multinacionais sob a forma de produtos globalizados. Ainda que as adequações dos produtos sejam feitas no ambiente competitivo local para justificar algum grau de preservação da memória e identidade cultural nativas, esses movimentos são traduzidos sob a ótica da mais valia a fim de alcançar os objetivos organizacionais relacionados à expansão dos negócios.

Ao mesmo tempo que identificamos a desterritorialização, temos o movimento inverso. Sendo assim, no campo do marketing global, a reterritorialização é o processo de criação de novas identidades e conexões por parte dos consumidores, em função das rearticulações das marcas nos seus novos territórios. Quando grupos de consumidores estabelecem novos vínculos culturais e sociais a partir do consumo dos produtos globais, temos um processo contínuo de reterritorialização econômica e cultural.

Canclini (2006) confirma que este processo é mais caracterizado nos produtos culturais, através de movimentos sociais ou conduzido por meio de comunicação regional, os quais criam mercados de música, folclore e artes. Estabelecem também mixagens e desmassificações das formas de consumir que conduzem à modelos locais arraigados. Como exemplo, temos a história recente da América Latina, que sugere que há algo como desejo de comunidade que transcende a concepção da nação ou classe social, que se dirige para pertencimentos religiosos, esportivos e circuitos de consumo de massa. O samba ainda pode ser definido como símbolo musical do Brasil, mas é comum ser mesclado com sons caribenhos que flertam com a indústria de entretenimento mundial.

Por outro lado, podemos afirmar que no segmento dos produtos tangíveis a desterritorialização é mais contundente, pois o sistema produtivo ao qual estão vinculados é estandardizado em termos de fabricação, distribuição e operações. Os

modelos padronizados que envolvem desde a compra de ativos parametrizados pelos princípios do *brand equity*⁴ até os serviços de logística impedem a vinculação de marcas aos seus locais de origem. Até que ponto a Budweiser ainda é a cerveja que representa os valores americanos, se o mandatário da marca é uma *holding* belgo-brasileira (InBev)?

O fato é que a sociedade civil está se redefinindo, a nação como metáfora da identidade está ruindo, ou nunca teria sido uma identidade simbólica unificadora (HALL, 2006, p. 59).

DECISÕES SOBRE PROGRAMAS DE MARKETING GLOBAL

Vimos como a busca por atitudes culturais universais ocupou os profissionais de marketing desde o final do século XX, os quais passaram a explorar aspectos do ambiente socioeconômico existentes em todos os países. “Esses elementos representam oportunidades para a padronização de alguns ou todos os elementos de um programa de marketing.” (KEEGAN & GREEN, 2009, p. 94).

O elo entre elementos culturais universais e consumo global pode ser estabelecido com os estudos do antropólogo George Murdock (1949) que analisou como as culturas compartilham ingredientes comuns, estruturando os principais grupos de costumes presentes no mundo. Ao reconhecer a existência de *praxis* universais culturais enquanto estudava sistemas de parentesco em todo o mundo, Murdock identificou os elos polivalentes que giram em torno da sobrevivência humana básica (alimentação, roupas e abrigo) ou em torno de experiências humanas compartilhadas (nascimento, morte, doença e cura). Durante a pesquisa, o antropólogo identificou outros atributos universais, incluindo a linguagem, nomes pessoais e até o senso de humor. A lista ainda inclui dança, educação, ética, rituais religiosos, além de direitos de propriedade e competições esportivas.

Por conta dos sentidos que unem as sociedades quando associados a estes temas, é comum se aceitar a ideia de que as estratégias de marketing global direcionadas aos produtos e serviços correlacionados a eles, tenha sido consolidado a partir da década de 1980 como um sistema unificado em termos das funções gerenciais do *marketing mix* e dos resultados projetados para fora dos locais de origem. Este processo não se organiza de forma linear e com os mesmos resultados, como vimos na experiência malsucedida da Green Giant Foods na Europa ou no sucesso do McDonalds no Japão. Deste modo, as estratégias de marketing global de

⁴ Trata-se do valor da marca, avaliada por critérios abstratos. A maneira como os clientes encaram a marca, constroem a sua percepção, o que implica nos lucros e na valorização da empresa. Como o *branding* tem o papel de fortalecer a marca, quanto mais forte a imagem da empresa, maior o seu valor no mercado. Fonte: Rockcontent.com.

produtos podem ser delineadas pelas corporações considerando as premissas universalistas de Murdock, mas devem ponderar também sobre as diferenças culturais entre países e nações.

Edward Hall (1976) argumenta sobre as culturas de alto e baixo contexto para compreender as diferenças culturais entre países ou regiões. Em culturas de baixo contexto, as mensagens normalmente são explícitas, centradas nas palavras como forma de comunicação. Nas culturas de alto contexto, a mensagem contém menos informações sob a forma de palavras, uma vez que privilegiam os antecedentes e valores trocados entre os interlocutores. O fluxo de papéis ou documentos é mais reduzido quando comparado com as exigências legais frequentes nas culturas de baixo contexto.

Consideremos por um instante uma empresa ocidental que tenta estabelecer negócios globais com a Índia. Ela importa matéria-prima como produtos florestais e agrícolas, *in natura* ou industrializados para os mercados destes locais. Segundo Keegan & Green (2009), a maior parte desta produção até o início do século XXI era realizada por pequenas empresas familiares coletoras. Antes da colheita os contratos deviam ser formalizados, mas as empresas indianas não tinham como se proteger fazendo compras da produção a termo, não existiam bolsas de mercadorias regulamentadas e os coletores não possuíam recursos para cobrir as vendas em caso de fracasso.

A cultura de alto contexto da Índia, fortemente influenciada pela doutrina da religião hindu, mantém os negócios regidos pelos interesses comuns, mas as relações pessoais é que centralizam o menu das negociações. Os falsos boatos, questões de inadimplência dos fornecedores e cancelamentos emergenciais dos clientes direcionam as relações comerciais para uma interlocução mediada pela confiança mútua. A percepção dos fatos é de forma previsível explicada por estes fatores perturbadores. A sociedade indiana é tão variada quanto a europeia ou a americana, mas as práticas de negócio são mais diversas do que as realizadas nestas áreas cosmopolitas. A União Europeia, por exemplo, é regida por contratos entre países de baixo contexto, nos quais são frequentes as negociações rápidas e não demoradas como na Índia, além de propostas competitivas, concepção de tempo monocrômico (tempo é dinheiro) e garantias documentais. (KEEGAN & GREEN, 2009, p. 95-116).

Chegamos a um ponto importante de nossa análise. Padronização global ou adaptação parecem simplificar as grandes decisões que envolvem os executivos das multinacionais quando se trata de programas de marketing para produtos mundiais. É claro que até chegar a esta decisão, as questões importantes no marketing internacional devem antes passar pela análise da natureza universal dos produtos ingressantes no mercado mundial, dos objetivos organizacionais da empresa, tipos de mercados e modelos estratégicos.

Vamos nos deter um pouco sobre a padronização do marketing global, a qual foi uma ideia defendida pela primeira vez por Theodore Levitt em seu famoso artigo “A globalização dos mercados” (1983) publicado na Harvard Business Review. Seus argumentos giravam em torno de uma aldeia global homogênea disponível aos executivos de marketing. Assim, as organizações deveriam desenvolver produtos mundiais padronizados de alta qualidade e comercializá-los globalmente através de estratégias publicitárias, política de preços e operações distributivas, estabelecidas para qualquer lugar. (LEVITT, 2006, p. 1-8).

Ainda que criticadas, suas ideias estimularam perspectivas para compreender as conexões dos mercados globais que se organizavam. O autor apoiava as empresas globais por vários motivos, mas o principal talvez seja a economia de escala alcançada com a padronização de produção, distribuição, marketing e administração, pois conseguem preços mais baixos e possuem alta confiabilidade conquistada em décadas nos mercados de origem.

Aplicando este raciocínio, Kotler & Keller (2011) analisam como Coca-Cola, McDonald’s, Marlboro, Nike, NBA ou Gillette conseguiram comercializar produtos globais com sucesso. Apesar disso, o modelo de um produto mundial foi tentado por estas e outras corporações, mas não sem uma dose de adaptação. A própria Coca-Cola tem versões mais doces e menos gasosas, dependendo do país. Mc Donald’s vende cerveja na Alemanha e alguns países da Europa, além de guaraná no Brasil A Toyota lançou o Corolla em nível internacional, mas fez adaptações no estilo.

Por fim, temos que considerar o comportamento do consumidor, que pode variar radicalmente dependendo do mercado. Por exemplo, os ramos de alimentação e bebidas estão previstos no escopo de Murdock (1949) como de dimensão universal, mas os produtos devem ser minuciosamente planejados. Um dos maiores consumidores de refrigerantes são os EUA, mas a Itália está entre os que menos consomem estes produtos. O consumo per capita de água engarrafada no Reino Unido é altíssimo, assim como de *whisky*. Quando o assunto é cerveja, Irlanda e República Checa costumam liderar. O vinho é a bebida predileta na França.

Por isso, os analistas que discordam de Levitt, apontam que técnicas flexíveis de elaboração facilitam a seleção dos produtos e a produção de versões diferentes que podem ser adaptadas a qualquer região. A declaração de Levitt sobre a globalização talvez mereça uma correção: “marketing global, sim, padronização global, não necessariamente”. (KOTLER & KELLER, 2011, p. 681).

Entre os extremos da padronização global e da adaptação local existem diferentes níveis de decisões estratégicas. Atualmente é consenso que a maioria das marcas deve ser adaptada em determinado grau se quiser atingir resultados significativos para o seu *branding* global. As diferenças culturais entre lugares determinam boa parte destas decisões.

A tipologia cultural de Hofstede (1980), por exemplo, identifica algumas dimensões culturais que diferenciam os países. Pode-se discutir a alteração destes modelos nos últimos anos, mas seus princípios seguem determinando diretrizes para as diversas corporações.

Na primeira dimensão (individualismo x coletivismo) existiriam sociedades coletivas como o Japão, nas quais o amor-próprio de um indivíduo está mais relacionado ao sistema social do que as peculiaridades pessoais. Os laços grupais são fortes para incluir toda a extensão familiar. Outras culturas nacionais coletivistas seriam a Guatemala, Paquistão e Indonésia. Por outro lado, em sociedades individualistas, os seus membros costumam tomar decisões de forma independente e se preocupam apenas com seus familiares mais próximos. Algumas culturas nacionais individualistas são os Estados Unidos, Austrália e Inglaterra.

Na segunda dimensão (proximidade x distância do poder), as culturas com grande distância do poder tendem a ser menos igualitárias. Austrália, Nova Zelândia e os países nórdicos, seriam exemplos de sociedades onde a desigualdade é minimizada, entretanto isso não ocorreria na maioria dos países da América Latina, Ásia e África.

Na terceira dimensão (masculinidade x feminilidade), as pessoas que são impulsionadas pela competição e pelos resultados possuem alto grau de masculinidade e estariam centradas no sucesso material, como no Japão, Venezuela, Itália, Irlanda e México. Em sociedades com baixa masculinidade ou com características de feminilidade, as pessoas estariam preocupadas em elaborar relações otimizadas e garantir uma melhor qualidade de vida. Desde que todos estejam felizes, não é importante ser o melhor. As culturas nacionais da Suécia, Noruega, Finlândia, Dinamarca e Holanda se encaixariam neste estereótipo.

Ainda temos uma quarta dimensão (aversão x aceitação da incerteza), na qual é avaliado o grau de estresse no enfrentamento de situações imprevistas. A incerteza torna-se uma ameaça contínua e deve ser sempre combatida, por meio de consenso e regramento social. Japão, Grécia e Rússia, seriam exemplos de países com forte rejeição à incerteza. Países como Jamaica e Cingapura têm culturas nacionais que tenderiam a aceitar a ambiguidade com mais facilidade.

Os programas de marketing deveriam se adaptar às necessidades e desejos dos consumidores levando em conta estes pressupostos culturais analisados por Hall (1976) e Hofstede (1980), entre outros, mais do que estabelecer extensões diretas. Ainda que alguns segmentos sejam adequados para funcionar com alavancagem padronizada (produtos eletrônicos ou máquinas industriais) alguns autores defendem paradigmas mais flexíveis para atuar no *branding* global.

Keller & Sood (2001) prescrevem sugestões que permitem às empresas usufruírem de vantagens competitivas para esta tarefa. Em primeiro lugar, é preciso

entender as semelhanças e diferenças no contexto do *branding* global. Isso deve incluir desenvolvimento de marcas, comportamento do consumidor, vantagens competitivas e restrições legais, por exemplo. Em segundo lugar, é necessário equilibrar as estratégias entre padronização e adaptação. Embalagens ou direitos de marca podem ser padronizados, enquanto os canais de distribuição podem ser relativizados. Em terceiro lugar, deve-se adotar programas de comunicação integrados, o que exige infraestrutura de marketing própria ou adaptada àquela existente nos novos mercados. Finalmente deve-se implementar um sistema de métricas para acompanhar o *brand equity* global, alavancando os componentes da marca, como nome e fatores identificadores. (KELLER & SOOD, 2001, p. 97-108).

DECISÕES SOBRE PRODUTOS: DO LOCAL AO GLOBAL

As decisões discutidas até aqui envolvem aspectos culturais (diferenças identitárias e costumes) e mercadológicos (padronização, adaptação, comunicação, distribuição, *branding*). Essencialmente todas estas questões giram em torno do produto, cujas dimensões regionais ou mundiais são determinadas pelo contexto das necessidades dos mercados.

Basicamente as classificações de produtos levam em conta fatores ligados à natureza, modalidade de aquisição e até a durabilidade, mas no cenário do marketing global, precisamos analisar quase que exclusivamente, se alguns produtos devem ser explorados localmente, enquanto outros são alavancados em nível internacional ou global.

Keegan & Green (2009) distinguem a concepção de produtos locais como uma estratégia utilizada por multinacionais que querem demarcar oportunidades circunscritas a um país, região ou até mesmo a uma cidade. A Coca Cola produz o guaraná Thai no Brasil, assim como no Japão desenvolveu uma bebida descarbonizada com sabor de ginseng. Empresas como General Foods identificaram oportunidades diferentes para o seu portfólio de produtos, investindo no segmento de sorvetes no Brasil, goma de mascar na França e massas na Itália. Apesar destas iniciativas, os autores chamam a atenção para a escala desproporcional de custos destes projetos “solo”. Isso ocorre porque negócios isolados não permitem alavancagem tecnológica e de marketing em nível global, além de que o produto local impossibilita a transferência e aplicação da experiência adquirida para outros mercados.

Uma segunda possibilidade é trabalhar com produtos internacionais. As corporações entendem ser possível a exportação dos produtos que fabrica para outros países e continentes, quase sem nenhuma alteração na sua concepção ou nos processos produtivos. (KEEGAN & GREEN, 2009, p. 321).

Fábricas de bebidas, tratores ou navios, redes de supermercados ou *startups* de tecnologia e comunicação ofertam produtos e serviços padronizados em vários países independentemente dos mercados em que atuam. Carrefour e Wal-Mart travam disputas por mercados internacionais, utilizando o mesmo modelo de hipermercado válido nos diversos países em que atua. A Uber, prestadora de serviços eletrônicos na área de mobilidade privada urbana, oferece um aplicativo global de transporte que operacionaliza seu serviço baseado em *e-hailing* (busca de motoristas).

Por fim, temos os produtos e marcas globais. Eles são concebidos para atender as necessidades de mercados multivariados. Empresas como Samsung, Motorola ou Apple lançam seus aparelhos móveis em todos os lugares, mas as versões incluindo “upgrades” e funcionalidades são diferenciadas por uma linha de tempo ou foco em determinada versão. A Nike organiza seu negócio mundial no modelo *franchising* em que tanto a distribuição e comercialização são operadas por contratos de licenciamento que incluem franqueadores, transportadores, lojas de varejo e serviços de *marketplace*. Os produtos, entretanto, podem ser diferentes, dependendo dos legados culturais locais. É quase como se a empresa não existisse formalmente, uma vez que tanto as atividades-meio (fornecedores e logística) quanto as atividades-fim (produção) são terceirizadas, muitas vezes utilizando processos de customização em massa.

Um produto global precisa ser conduzido em termos das adaptações possíveis nos mercados para os quais os seus programas de marketing são direcionados, mas necessita de um desenho mundial. As indústrias de alimentos, bebidas e automóveis são alguns setores nos quais produtos globais são elaborados, enquanto os ramos ligados à fabricação de *smartphones* e componentes eletrônicos oferecem oportunidades para os produtos internacionais. Os produtos globais estão mais sujeitos às pressões culturais do que os produtos e marcas internacionais, uma vez que produzir globalmente não se restringe apenas a um processo de exportação. A complexidade da evolução de um produto mundial exige que a estatura e a vitalidade da marca estejam associadas aos objetivos organizacionais das empresas.

Segundo Keegan & Green (2009) a estatura de uma marca global está relacionada a sua força atual, que é resultante da tradição e da trajetória histórica. Por outro lado, a vitalidade demonstra a relevância da marca e as suas características, um conceito que se aproxima da ideia de um objeto, símbolo ou serviço com grande potencial de crescimento à medida que vai se adaptando e escalando os mercados. Podemos analisar dois exemplos nos quais esta equação que envolve estatura e vitalidade são caracterizados.

A Nike é uma empresa inaugurada em meados do século XX, cujos valores associados à marca continuam construindo a sua estatura em meio aos seus principais concorrentes. Jim Williams da agência Yong & Rubicam afirmou certa vez que “a Nike

não é apenas mais um tênis. Vale por uma atitude e um estilo de vida ao qual as pessoas respondem. Nike é sinônimo de pessoa moderna, de um líder dinâmico.” (WENTZEL, 1994, p. 1-13).

O que ocorre é que a despeito de eventuais adequações para ajustar os produtos às expressões culturais locais, os executivos de marketing da Nike devem assegurar que os valores da marca sejam consumidos quase integralmente, enquanto a garantia da qualidade, componentes ou versões são mais suscetíveis às adaptações. Estas últimas peculiaridades estão mais ligadas à vitalidade da marca, que pode se adequar mais facilmente às expressões culturais de cada localidade.

A marca “Coke” é provavelmente o produto e a marca global mais emblemática e como vimos, a sua cadeia produtiva é toda terceirizada. Keegan e Green (2009) reafirmam que a marca

é posicionada e comercializada da mesma forma em todos os continentes, projetando uma imagem global de diversão, momentos felizes e alegria. O produto em si pode variar de acordo com os gostos locais, tanto que a Coca-Cola aumentou o teor de açúcar de suas bebidas no Oriente Médio, onde o povo prefere bebidas mais doces.” (KEEGAN & GREEN, 2009, p.323).

Estes dois exemplos reforçam o que analisamos até aqui. Os valores associados à marca são mais estáveis e devem continuar sendo posicionados homogeneamente em todos os lugares a fim de consolidar a estatura da marca. Por outro lado, os aspectos ligados aos produtos (componentes, formas, versões, atributos) que ajudam a estruturar a vitalidade da marca, podem potencializar algumas vantagens competitivas mais localizadas.

Quando examinou o fenômeno da mundialização e da sociedade global, Renato Ortiz (2003) reafirmou que o processo de globalização econômica se articula junto a um virtuoso e diversificado processo de mundialização cultural. Ele ressalta, entretanto, que se existe um mercado global regido pelas leis do capitalismo e da tecnologia que se apresentam padronizados, não podemos nos convencer da existência de uma cultura global com as mesmas características.

Quando ele conceitua “cultura internacional-popular”, por exemplo, está se referindo ao movimento mais geral da sociedade, em que as corporações transnacionais, por meio dos seus produtos mundializados prontamente identificáveis, delimitam o espaço mundial. Um dos artefatos que materializam esta sensação é a presença familiar dos mesmos bens materiais e simbólicos de penetração mundial em diferentes partes do planeta. Isso estimula a percepção de que apesar de distantes do local de origem, nos sentimos em “casa” em quase todos os lugares, algo impensável em épocas anteriores. (ORTIZ, 2003, p. 105-145). Como exemplo, se um turista viaja para cidades tão diferentes como Cairo, Sidney ou Istambul podemos admitir que a familiaridade nestes locais aumenta na proporção em que ele pode se hospedar no

Hilton Hotel, lanchar no McDonalds ou adquirir um aparelho de barbear Gillette. Estas marcas globais se encontram nas esquinas ocidentais e orientais de todo o mundo e o que muda na percepção mundial de seus atributos são os tipos de produtos ou versões que se adequam às capacidades de remodelação em cada cidade.

CONCLUSÃO

Em termos dos desafios político-econômicos, a operação em mercados internacionais pode estar sujeita à estabilidade dos governos, interações alfandegárias ou restrições legais, entretanto, quando se olha para a estrutura mercadológica, entram em cena as questões do *marketing mix* e do planejamento da marca (*branding*). Se o olhar se estender para os fatores culturais, devemos observar com maior fluidez os componentes identitários, costumes e até expressões artísticas capazes de padronizar ou relativizar tanto os produtos quanto as operações e os componentes comunicativos.

As empresas precisam decidir sobre como atuar nos mercados internacionais com base nestes critérios. Os aspectos políticos, econômicos e mercadológicos atuam com mais protagonismo na vitalidade dos produtos e marcas globais, estimulando as adequações necessárias para se ajustar aos novos mercados. Os fatores culturais, entretanto, explicam a maior parte destas adequações, uma vez que influenciam o conjunto dos valores, crenças e juízos sobre a marca e modelam sua estatura. Isso deve implicar na medida do possível, na sua estabilidade, mesmo que ocorram adaptações no produto ou nas operações logísticas.

Ao decidir atuar no mercado além de sua fronteira original a empresa poderá estabelecer seus produtos em mercados locais, internacionais ou elaborar programas de marketing global. A capacidade de atuar com eficiência nestes mercados será posta à prova em todas as alternativas, mas especialmente se a opção for por um mercado global. Em qualquer situação a corporação deverá escolher entre operar com exportação, licenciamentos, *joint-ventures* ou investimento direto. Ao elaborar os ingredientes dos seus programas de marketing em qualquer um destes modelos, as companhias devem estar cientes das restrições culturais.

As perspectivas internas do país de origem geralmente influenciam como as empresas percebem os mercados para onde são destinados seus negócios, mas são as expressões culturais dos mercados externos que causam a maioria dos fatores disruptivos ou integradores entre as empresas e os mercados-alvo.

As atitudes dos consumidores em relação aos produtos “estrangeiros” podem ser as mais variadas. Desde a rejeição à assimilação, vários estágios intermediários de identificação podem ser elaborados, incluindo o da indiferença, um nível em que a origem dos produtos ou marcas sequer interessa. Em um certo sentido a integração

dos bens tangíveis e intangíveis às cadeias produtivas mundiais, vem sendo encapsulada em um formato cada vez mais transnacional e menos “nacional” em resposta ao processo de globalização econômica, social e cultural que atinge a todos globalmente. Neste fenômeno alguns invólucros culturais ditos “originais” dos países destinatários podem ser preservados para que as conexões com esses mercados sejam estabelecidas ou estabilizadas, enquanto os aspectos mercadológicos seguem uma tendência de padronização global com leves ajustes.

REFERÊNCIAS

CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

CUCHE, D. **A noção de cultural nas ciências sociais**. 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F.; **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Volume 1. São Paulo: Editora 34, 2009.

GABRIEL. L. **O que é brand equity e como utilizá-lo no Marketing Digital**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/brand-equity/>. Acesso em 27 de junho de 2024.

HAESBAERT, R.; BRUCE, G.; **A desterritorialização na obra de Deleuze e Guattari**. Revista Geographia, Niterói, ano IV, n.7, 2002.

HALL, E. T. **How cultures collide**. Psychology Today, julho 1976.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: softwares of the mind**. Nova Iorque: Mc Graw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture`s consequences**. Beverly Hills, CA. Sage, 1980.

KEEGAN, W. J; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

KELLER, K. L.; SOOD, S. **The ten commandments of global branding**. Asian Journal of Marketing, v.8, n.2, 2001.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LEVITT, T. **A Imaginação em Marketing**. The New York Times Company. 2006.
Disponível em: https://time.com/wp-content/uploads/2014/12/levitt_themarketingimagination.pdf. Acesso em 17 de julho de 2024.

ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

ORTIZ, R. Anotações sobre o universal e a diversidade. *In: Revista Brasileira de Educação*. V. 12, n. 34 jan/abr 2007.

PECCILLI, G. **McDonalds do Japão: O segredo está nos lanches regionais?**
Disponível em: <https://www.jwave.com.br/2009/09/mc-donalds-do-japao-o-segredo-esta-nos/>. Acesso em 15 de julho de 2024.

STRAITSTIMES.com. **Singapore-based Sea, dubbed the Tencent of South-east Asia, isn't really like Tencent at all**. 2017. Disponível em:
<https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/singapore-based-sea-ltd-dubbed-the-tencent-of-southeast-asia-isnt-really>. Acesso em 3 julho de 2024.

WENTZEL, L. **Upstart brands steal spotlight from perennials**. *Adversiting Age*: 19 set. 1994, p. 1-13.

WOLFFENBUTTEL. A. **Joint-venture**. *Revista Desafios do Desenvolvimento*. IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. 2006. Ano 3. 25ed. Disponível em:
https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid=. Acesso em 25 junho de 2024.