

ÁREA TEMÁTICA: Marketing e Comunicação

TÍTULO: A Globalização na Propaganda: estudo exploratório sobre as estratégias de propaganda global

AUTORA:

DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA

Universidade de São Paulo

KHAUAJA@YAHOO.COM

RESUMO: Desde que Levitt escreveu seu artigo “*The Globalization of Markets*” (1983), pregando o surgimento de um mercado global de bens de consumo uniformizados e defendendo a padronização das estratégias de marketing, muito tem sido discutido acerca da globalização. Especificamente quanto à propaganda, Levitt (apud Wells et al., 2000) colocou que o desafio é identificar formas eficazes de comunicar a mesma mensagem para uma audiência homogeneizada em todo o mundo. Com a evolução do marketing global, as discussões sobre as estratégias globais de propaganda evoluíram, concluindo-se que a melhor opção pode não estar nem na radical globalização nem numa abordagem totalmente localizada, mas numa opção intermediária. Devido à importância da propaganda no composto de marketing e ao fato de não haver um consenso sobre a globalização na propaganda, o presente artigo se propõe a lançar alguma luz sobre a questão das estratégias de propaganda global, a partir de uma revisão bibliográfica e de um estudo de caso. A empresa estudada usa a abordagem intermediária em suas estratégias de propaganda global, aproveitando as economias de escala e mantendo uma única identidade de marca, ao mesmo tempo em que garante a consideração de aspectos importantes que influenciam o comportamento do consumidor local.

ABSTRACT: Since Levitt wrote his essay “*The Globalisation of Markets*”, in 1983, announcing the rise of a global market for standardized consumer goods and supporting the standardization of marketing strategies, much has been discussed concerning globalisation. Specifically regarding advertising, Levitt (apud Well et al., 2000) asserts the challenge is to identify efficacious ways of communicating the same message to a homogeneous audience in the whole world. With global marketing evolution, the discussion about global advertising strategies evolved, indicating that the best option may be neither the radical globalisation nor a totally customized approach, but an intermediary option. Due to advertising relevance for the marketing mix and the fact that there is no consensus about global advertising, this article has the aim of discussing the issues of global advertising strategies, accomplishing a bibliographic revision and using the case study method. The organization, which is the object of the case study, adopts an intermediary approach on its global advertising strategies, taking advantage of economies of scale and maintaining its unique brand identity, while considering the important aspects that influence local consumer behaviours.

PALAVRAS-CHAVE: propaganda, globalização, comunicação

Introdução

Há décadas, acadêmicos e profissionais de marketing e propaganda têm discutido a questão da padronização global da propaganda. Embora a principal preocupação em adotar uma estratégia de propaganda padronizada seja a criação e manutenção de imagem de marca uniforme a nível global, os custos e os benefícios associados com a padronização da propaganda costumam ser também bastante destacados (PAE et al., 2002).

Levitt (1983), em seu artigo “*The Globalization of Markets*”, descreveu o surgimento de um mercado global de bens de consumo uniformizados, onde, segundo ele, tudo fica cada vez mais parecido, à medida que a estrutura de preferências do planeta é implacavelmente homogeneizada. Assim, Levitt foi o grande defensor da padronização, a qual foi seguida por muitas empresas multinacionais, que objetivavam reduções de custos, entre outros benefícios. Mas sua teoria também foi, e ainda é, muito questionada por diversos autores, como Kotler (apud WELLS et al., 2000), que afirmou que o sucesso das grandes marcas globais é baseado na variação, e não na oferta do mesmo produto através da mesma estratégia de comunicação em todo o mundo.

Especificamente quanto à propaganda, Levitt (apud WELLS et al., 2000) colocou que o desafio é justamente identificar formas eficazes de comunicar a mesma mensagem para uma audiência homogeneizada em todo o mundo. Com a evolução do marketing global, diversos autores (KEEGAN, 1989; KEEGAN e GREEN, 1997; CZINKOTA e RONKAINEN, 1998; CATEORA e GRAHAM, 1999; KOTABE e HELSEN, 2000; WELLS et al., 2000) evoluíram nas discussões acerca das estratégias de propaganda global, concluindo que há diversas possibilidades: a empresa pode decidir pela padronização da comunicação a nível global; pela localização, que seria o extremo oposto, com uma estratégia de propaganda diferenciada em cada país; ou pela adaptação da mensagem e/ou da execução da propaganda. A fim de definir qual o caminho a ser seguido, a empresa deve considerar principalmente questões culturais e legais, a situação da marca em cada mercado e os perfis e as necessidades dos consumidores.

Até os dias de hoje, a questão da estratégia de propaganda global ainda não está totalmente resolvida, não havendo um consenso nem uma fórmula de sucesso. Considerando que uma significativa parcela dos orçamentos de marketing é investida em propaganda e que ela é considerada a principal ferramenta de marketing para construir marcas, é compreensível que as empresas estejam constantemente preocupadas em acertar na escolha de suas estratégias de propaganda a nível global, seja através da padronização, da localização ou de algo intermediário.

O presente trabalho, qualificado como exploratório, se propõe, a partir de uma revisão bibliográfica e de um estudo de caso, a lançar alguma luz sobre a questão das estratégias de propaganda global. Inicia-se com um histórico sobre a evolução do marketing global a partir do contexto mundial pós-segunda grande guerra, explicando como o modelo das organizações evoluiu do marketing doméstico ao global. Depois disso, analisa-se especificamente a comunicação integrada de marketing a nível global, considerando as possíveis estratégias que uma organização pode escolher para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado externo. Na parte seguinte, sobre as estratégias de propaganda global, aborda-se o planejamento de campanhas globais, desde a seleção do público-alvo e do posicionamento até o monitoramento e a avaliação da eficácia da campanha, incluindo uma análise sobre as possíveis estratégias de comunicação global. Por fim, descreve-se a metodologia de pesquisa adotada e apresenta-se um relato da análise dos dados coletados, que orientaram as conclusões do estudo.

1 Evolução do Marketing Global

A partir do término da Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se uma tendência marcante em favor da integração econômica multinacional, que pode se dar de várias formas: área de livre comércio (nações participantes concordam com o comércio livre de mercadorias entre si,

abolindo todas as tarifas e restrições ao comércio), união alfandegária (área de livre comércio com uma tarifa única para transações com nações que não sejam membros) e mercado comum ou união econômica (ampliação da união alfandegária, buscando conciliar todas as regulamentações governamentais que afetam o comércio). Assim, surgiram o NAFTA, o Mercosul e a União Européia (BOONE; KURTZ, 1998).

A formação desses blocos regionais, a desregulamentação e a privatização de empresas estatais e a abertura da economia de mercados potenciais (Leste Europeu e China) foram os mais significativos eventos políticos e econômicos que incentivaram muitas empresas a ingressar em mercados internacionais. Segundo Kotabe e Helsen (1999), o termo “global” resume a pressão competitiva e as oportunidades de expansão de mercado em todo o mundo.

A fim de ingressar em mercados internacionais, as empresas devem pesquisar os processos de exportação e os mercados potenciais. Uma vez que tenham feito suas pesquisas, as empresas podem escolher entre quatro estratégias básicas (BOONE; KURTZ, 1998): (1) exportação, (2) licenciamento para o exterior (acordo pelo qual uma empresa permite a uma similar estrangeira produzir e distribuir suas mercadorias ou usar sua marca registrada), (3) comercialização no exterior (empresa mantém uma operação de marketing separada em país estrangeiro) e (4) produção e comercialização no exterior (quando a empresa estabelece divisões independentes responsáveis pela produção e pela comercialização). À medida que o envolvimento se aprofunda, ao mesmo tempo em que aumenta o grau de controle da empresa, aumenta seu nível de risco. Vale ressaltar que uma empresa pode usar mais de uma dessas estratégias concomitantemente em diferentes partes do mundo.

Neste cenário, mesmo as empresas totalmente focadas no mercado doméstico não podem ficar alheias às pressões competitivas globais porque há empresas globais competindo em seus mercados. Para Keegan (1989), o gerenciamento de marketing global é o processo de focar os recursos e os objetivos de uma organização nas oportunidades de mercado globais, sendo considerado crítico para sua sobrevivência.

Há várias similaridades entre o marketing doméstico e o global. Os conceitos básicos, as atividades e os processos de marketing se aplicam tanto para o marketing global quanto para o doméstico. As principais diferenças entre os dois são derivadas das diferenças nos ambientes nacionais nos quais o marketing global é conduzido e na organização e nos programas de uma empresa que opera simultaneamente em vários mercados nacionais.

Cinco estágios caracterizam a evolução do marketing global, sendo que nem todas as empresas necessariamente passam pela evolução completa. A evolução depende dos ambientes político, econômico, cultural e legal dos vários países em que a empresa opera, assim como da natureza de suas ofertas. É importante conhecer a evolução para entender como as empresas adquirem experiência internacional e como a usam para obter vantagem competitiva ao longo do tempo. Com esse entendimento, é possível prever as prováveis estratégias de marketing dos concorrentes, aumentando a eficácia competitiva da organização.

O primeiro estágio é o marketing doméstico, ou seja, o foco nos consumidores e na concorrência locais. As decisões a respeito do composto de marketing são tomadas na matriz com uma orientação etnocêntrica, isto é, todas as suas ações estratégicas são preparadas para respostas domésticas. Kotabe e Helsen (1999, p. 31) usam a seguinte definição de etnocentrismo: “a predisposição de uma empresa a estar predominantemente preocupada com sua visibilidade mundial, porém com legitimidade apenas em seu país de origem”.

O segundo estágio é o marketing de exportação, que geralmente começa com pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. Uma das razões mais importantes para uma empresa iniciar atividades de marketing de exportação é a saturação do mercado doméstico. As decisões do composto de marketing continuam sendo tomadas na matriz, assim como a orientação continua a ser etnocêntrica, mas o desenvolvimento de produtos passa a ser determinado principalmente pelas necessidades dos clientes do país de origem (ainda que com

poucas adaptações), fazendo com que a empresa fique mais atenta às mudanças no mercado global.

Quando o marketing de exportação se torna parte integrante das atividades de marketing da empresa, ela busca novas formas de se expandir e passa para o terceiro estágio – marketing internacional. Neste caso, a empresa adota a orientação policêntrica, definida como “a predisposição de uma empresa a reconhecer a existência de diferenças culturais locais significativas nos mercados, exigindo que a operação em cada país seja vista independentemente” (Ibid., p.33). As decisões sobre o composto de marketing ainda são tomadas na matriz, mas o desenvolvimento de produtos é local e baseado em necessidades locais, seguindo a estratégia de extensão. Muitas vezes a empresa desenvolve ou adquire novas marcas locais e modifica a estratégia de marketing para adequar-se ao mercado local.

O quarto estágio é o marketing multinacional, quando a empresa resolve se beneficiar da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional. A abordagem centrada na região sugere que o planejamento de produto possa ser padronizado dentro de uma região, mas não entre regiões. As decisões são tomadas regionalmente, com uma orientação centrada na região. A estratégia é baseada na adaptação do composto de marketing.

As orientações internacional (país a país) e multinacional (região a região) tendem a fragmentar o mercado mundial e a fazer com que as empresas operem com altos custos. Já no quinto estágio, o marketing global, as empresas operam com baixos custos relativos, adotando uma perspectiva global no desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Neste caso, as empresas enfatizam a redução das ineficiências de custo e da duplicação de esforços entre suas subsidiárias; aproveitam as oportunidades para transferência de marcas, produtos e atividades de marketing para suas subsidiárias; vendem para clientes globais (no Brasil, varejistas como Wal-Mart, Carrefour e Sonae); e criam uma infra-estrutura de marketing global, que irá coordenar o composto de marketing entre países e regiões, integrar suprimento e produção com marketing e alocar recursos para obter equilíbrio e crescimento de portfólio.

Dessa forma, a orientação da empresa é geocêntrica, que, segundo Keegan (1989), significa que a corporação global assume que mercados ao redor do mundo possuem similaridades e diferenças e que é possível criar uma estratégia global que reconheça as similaridades e tire vantagem das oportunidades para transferir experiência, produtos, pesquisa e desenvolvimento e apelos, e que também reconheça as diferenças, respondendo a elas sempre que a resposta for eficiente em termos de custos.

A visão de Keegan (1989) sobre a organização global de certa forma é uma evolução em relação às idéias de Levitt (1983), uma vez que ele considera a possibilidade de haver diferenças entre os mercados, embora o foco das decisões da empresa ainda esteja exclusivamente nos custos.

2 Comunicação Integrada de Marketing e Globalização

Segundo Wells et al. (2000), a comunicação integrada de marketing é a prática de unificar todas as ferramentas de comunicação de marketing e as mensagens corporativas e da marca para se comunicar, de forma consistente, com os diversos públicos-alvo da empresa. Keegan e Green (1997) complementam o conceito, afirmando que essa integração deve ser em nível global, quando se trata de marcas globais. Para Wells et al. (2000), uma marca global é aquela que tem o mesmo nome, design e estratégia criativa em todos os lugares do mundo e é comercializada na maioria dos blocos regionais (Europa, América do Norte, América Latina e Ásia-Pacífico).

Boone e Kurtz (1998) descrevem cinco estratégias que uma organização pode escolher para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado externo. A empresa pode escolher entre estender a estratégia de produto e de promoção para mercados

internacionais ou adaptar uma ou ambos para atender os requisitos específicos de cada mercado.

A estratégia de extensão direta do produto e da promoção permite as economias de escala almejadas por Levitt (1983), além de disseminar um conceito mundial, proposto por Kanter (1996). Caso a empresa consiga ter uma comunicação de marketing uniforme, isso irá reforçar a consciência, o conhecimento e as atitudes das pessoas em relação ao produto. E a lembrança e o conhecimento em âmbito mundial costumam aumentar o valor deste produto.

Outras estratégias exigem a adaptação de produto, adaptação de promoção ou de ambas. É muito comum que no setor de alimentos, no qual preferências culturais são muito acentuadas, as empresas se vejam obrigadas a adaptar seus produtos para atender mercados específicos. Quanto à promoção, é possível que um mesmo produto seja usado pelos consumidores para atingir objetivos diferentes, fazendo com que a comunicação seja ajustada ao *insight* do consumidor local para que gere identificação e intenção de compra.

A última alternativa proposta por Boone e Kurtz (1998) é a invenção de um novo produto para atender as necessidades do consumidor local.

A escolha da estratégia para comunicar uma marca a nível global é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. A comunicação integrada de marketing é constituída por diversas ferramentas: venda pessoal, propaganda, promoções de vendas, patrocínio, publicidade e comunicação no ponto de venda (SHIMP, 2003). Os gerentes de marketing devem escolher entre essas ferramentas aquelas que melhor poderão ajudar a alcançar os objetivos de marketing, dado que cada uma delas tem um papel específico a desempenhar, seja a nível global ou local.

3 Estratégias de Propaganda Global

O profissional responsável pela propaganda de uma marca a nível global deve decidir entre estender, adaptar ou criar as mensagens e as execuções de suas campanhas de propaganda em cada mercado onde a marca é comercializada. Essa decisão deve ser tomada, levando-se em conta as dimensões econômicas, sociais e culturais de cada mercado, assim como o ciclo de vida do produto e os objetivos da empresa.

Keegan (1989) fez uma retrospectiva de como as empresas encaravam a questão da propaganda global. Segundo o autor, na década de 50, os profissionais de propaganda acreditavam que era preciso delegar a preparação de campanhas às agências de propaganda locais. Nos anos 60, especialistas de diferentes países passaram a se juntar para trabalhar em uma campanha internacional, focando nas similaridades entre os mercados. E até a década de 80, de fato cada vez mais empresas buscavam cegamente a padronização de suas propagandas a nível mundial.

Atualmente, há três escolas de pensamento (WELLS et al., 2000):

- a) Globalização: esta linha prega a busca pelas similaridades entre os consumidores do mundo a fim de elaborar uma comunicação padrão.
- b) Localização: neste caso, as diferenças entre os países devem ser consideradas, incluindo cultura, estágio de desenvolvimento econômico, estágio no ciclo de vida do produto, restrições legais, etc. para realizar adaptações.
- c) Contingência: esta linha prega uma combinação entre as duas abordagens anteriores após uma análise criteriosa sobre os fatores que podem afetar a eficiência da comunicação.

As vantagens de se utilizar uma única campanha global são as economias de escala em termos de planejamento, controle e produção das peças publicitárias; o controle da empresa sobre a imagem projetada pela propaganda da marca; e, principalmente, a construção de uma única identidade de marca, o que é relevante no mundo de hoje em que as informações fluem com rapidez e facilidade de um país a outro, expondo os consumidores de um mercado à comunicação elaborada para outro mercado (por exemplo, temos acesso no Brasil aos *sites* de marcas desenvolvidos para outros mercados, como o norte-americano).

As empresas podem buscar a oportunidade de usar uma campanha global para as suas marcas quando exploram conceitos universais, como “alta tecnologia” ou “a melhor qualidade”, usando uma linguagem também universal, como paz ou amor, ao focar um determinado grupo de pessoas que possuem os mesmos gostos e desejos em diversos países e culturas, como, por exemplo, as pessoas muito ricas, consumidoras de marcas de luxo, como Mont Blanc, Louis Vuitton, Tiffany’s, entre outras.

Keegan e Green (1997) e Kotabe e Helsen (2000) colocam algumas dificuldades que podem surgir ao se tentar fazer uma única comunicação a nível internacional. Em primeiro lugar, pode ser que a mensagem não chegue ao seu público-alvo por falta de conhecimento da mídia local. Além disso, a mensagem pode até chegar ao seu público, mas pode não ser entendida ou ser mal interpretada, por exemplo, por barreiras de linguagem ou porque o produto encontra-se em diferente estágio no seu ciclo de vida. Ainda em outro caso, a mensagem pode até ser entendida, mas não ser apropriada para gerar intenção de compra, por exemplo, por falta de conhecimento da cultura do público-alvo ou das atitudes locais em relação à propaganda. E ainda uma outra possibilidade é que haja ruído na comunicação, causado por fator externo, como uma campanha da concorrência, ficando claro que é necessário conhecer profundamente o que está acontecendo no mercado local antes de decidir por veicular uma campanha internacional. Por todas essas razões e ainda por restrições causadas por diferentes regulamentações para a propaganda em cada país ou região, algumas empresas decidem por fazer suas campanhas a nível local, conseguindo ainda maior envolvimento e motivação de suas equipes locais.

Em função das desvantagens de se utilizar as abordagens global ou local, muitas empresas optaram, a partir da década de 90, por uma propaganda padrão ou modelo, isto é, elaboram uma estratégia de propaganda global com uma mensagem básica padronizada, permitindo algumas modificações para atender os mercados locais. As empresas têm chamado esta abordagem de “pense globalmente e aja localmente” (CATEORA; GRAHAM, 1999), ou o que Wells et al. (2000) chamaram de “contingência”. Dessa forma, é possível obter economias de escala ao mesmo tempo em que se acomodam as diferenças culturais e de linguagem, entre outras.

4 Planejamento de Campanhas Globais

Com algumas pequenas variações, os autores que tratam da propaganda global abordam os estágios de planejamento de uma campanha global. Estes estágios são, na verdade, os mesmos de um planejamento local, porém algumas questões mais complexas devem ser avaliadas.

Como em qualquer campanha, é essencial a definição do público-alvo da comunicação. No caso de uma campanha global, é preciso definir as similaridades entre os públicos de diferentes países. As similaridades podem ser encontradas em fatores demográficos, psicográficos, de estilo de vida, etc. Essas similaridades devem gerar as mesmas necessidades, vontades e comportamentos de compra. Se a empresa for capaz de encontrar segmentos de mercado homogêneos em diferentes países ou regiões, terá a premissa básica para partir para uma campanha global.

Os objetivos da campanha devem ser claramente definidos e mensuráveis, considerando volume de vendas, participação de mercado, conhecimento da marca, entre outros. Geralmente, as empresas definem objetivos para cada país ou região em que a campanha será veiculada.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), as empresas usam diferentes métodos para a preparação do orçamento de propaganda. O método mais simples e muito usado é o de estabelecer o orçamento global de propaganda como uma porcentagem das vendas, sendo sua principal desvantagem o fato de inverter as coisas, pois as vendas dependem da propaganda e não o contrário. Outra possibilidade é a paridade competitiva, na qual a empresa usa os gastos de

seus concorrentes como *benchmark*, colocando um objetivo de *share of voice* mínimo em cada país. E o método mais popular para a determinação do orçamento de propaganda é de objetivo e tarefa, no qual os esforços promocionais são tratados como um meio de atingir os objetivos declarados pelo anunciante, em cada país ou região.

No caso de uma campanha global, parte do processo orçamentário é também a alocação dos recursos entre os diferentes países. O planejamento pode ser de baixo para cima, ou seja, cada subsidiária define quanto deve ser investido em seu país. Pode ser o contrário, isto é, de cima para baixo, quando a matriz define quanto cada país deve investir. E a abordagem mais usada atualmente é a que assume uma perspectiva global, ou seja, cada região decide o montante necessário para atingir seus objetivos e depois propõe seu orçamento à matriz, que irá aprovar o orçamento de cada região, de acordo com seus objetivos globais.

Antes mesmo de definir a mensagem da campanha, é preciso determinar o posicionamento do produto. Keegan (1989) aponta para o fato de que, apesar do posicionamento de um produto ser o mesmo a nível mundial, pode ser preciso ajustar a mensagem e/ou a execução da campanha para adequar à realidade de cada mercado. Sendo assim, volta-se à discussão “padronização” versus “adaptação”.

Abordando especificamente a mensagem da propaganda, Kotabe e Helsen (2000) colocam os méritos e as restrições para a padronização. Entre os méritos, estão incluídos os já comentados: economias de escala, imagem consistente e aproveitamento das similaridades interculturais do público-alvo. E alguns novos, como o aproveitamento do talento criativo por países que sofram de escassez de profissionais de propaganda competentes, a interfertilização entre as filiais através da troca do intercâmbio de informações e idéias entre elas e a maior agilidade para a confecção da campanha, já que, em teoria, é mais rápido criar uma única campanha global do que várias locais.

Já entre as barreiras à padronização, os autores citam as já comentadas diferenças culturais, regulamentações de propaganda e diferenças de níveis de maturidade intermercados, exigindo abordagens de propaganda diferentes. Além dessas barreiras, há o que os autores chamam de “síndrome do não inventado aqui”, denotando a resistência dos escritórios locais a aceitar materiais criativos de outros países.

As empresas adotam diversas abordagens para a criação de campanhas publicitárias multinacionais. Elas podem optar por centralizar a estratégia criativa, desenvolvendo um tema de posicionamento e um texto universal para todos os mercados, devendo ser no máximo traduzido para cada mercado. Uma variação dessa abordagem é o desenvolvimento na matriz de um único posicionamento, mas diversas execuções para que cada filial escolha a mais apropriada para o seu mercado. As empresas também podem fazer uma propaganda padrão, orientando as filiais a respeito da execução da propaganda através de manuais ou fitas de vídeo. Assim, as instruções são transmitidas em termos de formato, tratamento visual, tipologia dos títulos de anúncios, etc., mas as filiais têm a liberdade de localizar símbolos internacionais, como usar celebridades locais. Outra abordagem é o conceito de propaganda cooperativa, no qual as orientações limitam-se ao tema de posicionamento e cada filial é responsável por sua execução. Mas, é importante mencionar, que as filiais devem trocar informações e eventualmente testar em seus países as execuções de outros locais para aproveitar sinergias (KOTABE; HELSEN, 2000; CZINKOTA; RONKAINEN, 1998).

Com relação às estratégias de mídia, infelizmente, ainda há poucas opções de mídia global. A internet e alguns canais de TV, como MTV, CNN, NBC e ESPN, são as únicas opções disponíveis, sendo que, para sua utilização é preciso considerar as barreiras culturais, de linguagem e até mesmo de público-alvo e sua abrangência. Quanto à MTV, pode-se considerar que seu público é mais homogêneo ao redor do mundo, mas se considerarmos a ESPN, por exemplo, a situação é diferente porque as preferências esportivas variam muito.

Além disso, deve-se considerar os níveis de penetração da internet e de TV a cabo em cada país.

Sendo assim, os anunciantes são obrigados a lidar com os diversos cenários de mídia ao redor do mundo. Vale ressaltar que há uma grande variação em termos de infra-estrutura de mídia, custos e regulamentações. Em função das dificuldades encontradas, é comum que as empresas que optam por campanhas globais de propaganda deixarem a decisão sobre a mídia a critério de cada filial.

Wells et al. (2000) colocam perfeitamente a questão do monitoramento da eficácia de uma campanha internacional, quando afirmam que é imprescindível pré-testar a campanha em cada país, ou pelo menos região, onde se pretenda veiculá-la. Muitas empresas caem no erro de confiar em sua intuição e fazem altos investimentos em campanhas que não são compreendidas pelo público-alvo ou não têm adequação às suas necessidades, muitas vezes por razões bastante óbvias, que seriam descobertas em simples pesquisas de pré-teste.

Após a veiculação, o monitoramento passa a ser feito através dos instrumentos disponíveis em cada mercado, como relatórios de auditorias de mercado que forneçam dados sobre participação de mercado e/ou pesquisas *ad-hoc* que façam o *tracking* de campanhas, ajudando a entender os níveis de conhecimento da marca e sua imagem percebida, entre outros fatores.

5 Metodologia

A pesquisa realizada possui uma abordagem exploratória, faz uso do procedimento qualitativo e adota o estudo de caso como método de pesquisa.

Esta pesquisa adota uma abordagem exploratória para tratar de obter maior conhecimento sobre um tema atual e importante nas áreas de administração e comunicação: as estratégias de propaganda global. Segundo Selltiz et al. (1975), um estudo exploratório tem, entre outras, as funções de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar e esclarecer conceitos.

O procedimento qualitativo foi escolhido porque permite o pesquisador estudar eventos selecionados de forma detalhada e profundamente (PATTON, 1990). Quanto ao método de pesquisa, o estudo de caso foi escolhido por tratar-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001, p. 32-33).

A empresa selecionada para o estudo de caso é do setor industrial, opera em mais de 70 países e comercializa seus produtos em cerca de 110 países. Além de sua presença mundial, a organização foi escolhida por sua tradição, experiência e solidez, dado que foi fundada há quase 120 anos e suas vendas estão estimadas em mais de US\$ 5 bilhões (dados encontrados no *site* da empresa, acesso em 30 jun. 2004). Por solicitação da empresa, seu nome não será divulgado.

Um aspecto fundamental na pesquisa qualitativa é o fato de misturar diversas técnicas de coleta de informação para dar maior consistência e amplitude ao assunto estudado. E, como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo de caso também baseia-se em várias fontes de evidências (YIN, 2001):

- a) Para os dados secundários: documentação e registros em arquivo, incluindo recortes de jornais e artigos publicados na mídia, assim como material cedido pela empresa e encontrado em seu *site*.
- b) Para os dados primários: questionário auto-preenchido via e-mail por gerente de marcas sênior, responsável por uma determinada categoria de produtos, na Europa.

Cabe mencionar que a participação deste gerente tornou a pesquisa mais interessante por dois aspectos. Em primeiro lugar, ele já foi gerente de marca no Brasil, numa posição local, e atualmente é gerente de marca numa posição global, podendo fornecer uma análise das estratégias de propaganda global pelos dois ângulos. Além disso, é interessante ter a perspectiva de alguém que trabalha numa região onde 25 países, com 450 milhões de

habitantes formam um bloco para cooperar entre si na economia, na política, na cultura e na área social. Desde que foi criada, em 1957, a União Européia passou por quatro ampliações até chegar na sua configuração atual (SCHELP, 2004). Trata-se da união de países desenvolvidos ou em franco desenvolvimento, com economias maduras, mas que possuem culturas diferentes e, em alguns casos, bastante arraigadas. Portanto, é interessante analisar como a empresa consegue gerenciar as diferenças e tirar proveito da união dos países para adotar uma estratégia de propaganda global.

Com relação aos procedimentos analíticos, para Yin (2001), é extremamente importante ter, em primeiro lugar, uma estratégia analítica geral, cujo objetivo final é tratar corretamente as evidências do estudo de caso, produzir conclusões irrefutáveis para os casos estudados e eliminar interpretações alternativas. Neste estudo, foi utilizada a estratégia analítica que trata de desenvolver uma descrição do caso, adequada em estudo de caráter descritivo, como o proposto.

6 Análise dos Resultados

A empresa selecionada para o estudo de caso (chamada de empresa A) adota as quatro estratégias básicas assinaladas por Boone e Kurtz, (1998): exportação, licenciamento para o exterior, comercialização no exterior e produção e comercialização no exterior. Como foi apontado pelos autores, é mesmo possível que uma empresa adote mais de uma das estratégias concomitantemente em diferentes partes do mundo.

Sendo assim, por sua experiência e seu investimento em atuação global, a empresa A encontra-se no quinto estágio na evolução do marketing global, proposto por Kotabe e Helsen (1999), adotando uma perspectiva global no desenvolvimento de suas estratégias de marketing. Trata-se, portanto, de uma orientação geocêntrica (KEEGAN, 1989), pois a empresa reconhece que os mercados possuem similaridades e diferenças e busca criar uma estratégia global que reconheça as similaridades e tire vantagem das oportunidades para transferir experiência, produtos, e estratégias de marketing, e que também reconheça as diferenças, fazendo adaptações, quando necessário.

Quanto às estratégias descritas por Boone e Kurtz (1998) para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado externo, a empresa A afirma adotar as cinco possibilidades: estratégia de extensão direta do produto e da promoção, adaptação do produto e extensão da promoção, extensão do produto e adaptação da promoção, adaptação do produto e da promoção e invenção de um novo produto e promoção local. Dessas, segundo o entrevistado, a mais adotada é a extensão do produto e adaptação da promoção, buscando alcançar as economias de escala na produção e logística e, ao mesmo tempo, reconhecendo as possíveis diferenças de necessidades e culturas entre os consumidores ao redor do mundo.

Com relação à estratégia de propaganda, a empresa A busca uma padronização da comunicação a nível global, mas reconhece que muitas vezes os países ainda desenvolvem seus comerciais localmente, seja por necessidade ou ainda por resistência das equipes. A empresa A ressalta que as campanhas globais são pré-testadas na maioria dos países onde são divulgadas, e que utiliza a *intranet* para divulgar informações entre as subsidiárias sobre as campanhas globais de propaganda.

A empresa A enxerga como principais vantagens de se adotar uma comunicação padronizada: a construção de uma única identidade de marca, o controle da empresa sobre a imagem projetada pela propaganda da marca e as economias de escala em termos de planejamento, controle e produção das peças publicitárias. Por outro lado, as maiores restrições seriam o descasamento entre as necessidades e desejos do público-alvo local e a mensagem padronizada, a inadequação da mensagem ao ciclo de vida do produto no mercado local e a os diferentes posicionamentos da marca entre os países. A empresa afirma que administra essas restrições “flexibilizando a produção de filmes locais” (gerente de marca

sênior), ou seja, permitindo que as subsidiárias desenvolvam suas próprias peças publicitárias quando as peças globais ou regionais não se adequarem aos seus mercados.

No que tange a estratégia de mídia, fator importante do planejamento de campanhas globais, a empresa A afirma que sua estratégia é indicada pela equipe regional, mas é definida em cada país. Como foi apontado na revisão bibliográfica, esse é o procedimento mais comum nas empresas porque há uma grande variação em termos de infra-estrutura de mídia, custos e regulamentações entre os diversos países.

Quanto à estrutura da empresa A, foi criada uma estrutura global no fim do século XX, em que há um gerente geral da marca, responsável por sua estratégia global e direcionamento; há gerentes regionais, um em cada continente, responsáveis pela implementação da estratégia global nos países do continente e pela interface entre os mercados locais e a estrutura global; e há as estruturas de marketing locais, que devem implementar as estratégias regionais e globais, além de elaborar algumas atividades locais. A empresa A contrata uma única agência de propaganda em todo o mundo, que possui uma estrutura similar, sendo que mais enxuta. Há a figura do gerente geral da marca, os responsáveis pelas regiões e as estruturas locais para atender os clientes em cada mercado. Conforme afirma Kanter (1996), a contratação de uma agência de propaganda internacional incentiva a globalização.

Especificamente na Europa, área de atuação do gerente entrevistado, cada categoria de produtos tem sua estrutura regional; na sua categoria especificamente, há um diretor regional das categorias, diretores regionais de cada categoria, e a equipe gerencial.

Seguindo a filosofia da empresa em focar na inovação e buscar a liderança nos mercados em que atua, a empresa A tem feito a extensão do lançamento de seus produtos de 6 a 12 meses após o lançamento no primeiro país, demonstrando agilidade em estender seus produtos e adaptar suas promoções, estratégia mais adotada pela empresa.

A fim de ilustrar o processo de lançamento de um novo produto, foi solicitado ao gerente entrevistado que descrevesse o processo mais recente, ocorrido em 2004. Segundo ele, trata-se de um lançamento regional – na Europa –, o produto foi desenvolvido na matriz da empresa, produzido na Ásia e distribuído para cada país interessado. A campanha de propaganda do lançamento foi coordenada pela equipe regional e desenvolvida pela agência de propaganda. Com as informações de todos os países envolvidos no projeto, a campanha foi padronizada para todos os países da região. O gerente ressalta que não foi fácil conseguir o alinhamento de toda a região, mas que “é um processo que tem se aprimorado com o tempo”. Além disso, o fato do comercial ter sido pré-testado em todos os países, com a obtenção de bons resultados, facilitou o alinhamento. Isso mostra de fato o comprometimento da empresa em investir no conhecimento do consumidor em cada país em que atua, em somente veicular as campanhas de propaganda que estiverem adequadas a cada mercado e em dar liberdade para as equipes locais de adaptar as campanhas, ou até mesmo criar novas, caso a campanha regional ou global não seja adequada.

Ao ocupar um cargo global, o gerente entrevistado apontou como principais desafios do gerenciamento de propaganda: elaborar uma propaganda que seja persuasiva e alcance um excelente índice de lembrança (de acordo com os padrões da empresa) em países distintos e que transmita a mensagem em diferentes tempos, pois há diferentes padrões entre os países (alguns usam comerciais de 15 segundos, outros de 20 ou de 30 segundos).

Por fim, o gerente ressalta as dificuldades de adotar uma estratégia de propaganda global, afirmando que “é impressionante como cada país na Europa, por menor que seja, tem uma cultura completamente distinta dos outros”. E quanto à sua experiência no cargo de gerente de marca local, no Brasil, ele declara que o principal desafio era convencer a equipe global de que o Brasil é diferente dos outros países da América Latina. Esses comentários mostram claramente a dicotomia sempre presente nas empresas que pretendem “pensar globalmente e agir localmente”, como colocado por Cateora e Graham (1999).

7 Conclusões

A questão principal da propaganda global é saber quando ela pode ser usada da mesma forma em todo o mundo, quando deve ser adaptada, ou, até mesmo, quando deve ser criada uma nova campanha. Em qualquer decisão, sem dúvida, a campanha deve ser pré-testada com consumidores locais para que se tenha certeza de que a mensagem está sendo compreendida da forma desejada e é capaz de gerar intenção de compra.

Segundo Cateora e Graham (1999), as empresas têm descoberto que a idéia de uma completa padronização global, proposta por Levitt (1983), é mais mito do que realidade. Os mercados estão em constante mudança e estão de fato no processo de se tornarem cada vez mais parecidos, mas o mundo ainda está longe de ser um mercado homogêneo com necessidades e desejos comuns para todos os produtos.

Neste contexto de diversidade, Cateora e Graham (1999) afirmam que as evidências indicam que não pode ser feita uma recomendação generalizada a respeito da padronização ou adaptação da propaganda internacional. Sendo assim, a resposta é “depende”, isto é, depende do produto, da cultura, da regulamentação da propaganda, enfim de todos os fatores citados ao longo deste texto. Essa posição é corroborada pelo caso estudado, uma vez que a empresa A adota as cinco possibilidades de estratégia de produto e promoção e reconhece que a mais usada considera a adaptação do composto promocional.

A tendência da globalização na comunicação tem sido o uso de propaganda internacional localizada, ou seja, a estratégia é definida globalmente, são elaborados manuais (ou algo do gênero) que definem as linhas principais, como o posicionamento e determinados símbolos de comunicação, e as campanhas são produzidas localmente. No entanto, cabe ressaltar que se houver em algum lugar do mundo uma propaganda pronta, que tenha sido bem sucedida em seu país de origem, e a princípio tenha adequação às necessidades locais, ela deve ser testada.

Portanto, assim como a empresa A, muitas empresas usam a abordagem intermediária em suas estratégias de propaganda global, com uma estratégia de marca única e adaptações locais, conforme as características de cada mercado. Assim, elas tendem a aproveitar as economias de escala e mantêm uma única identidade de marca, mas, ao mesmo tempo, um certo grau de liberdade nos mercados locais garante que a empresa não vai deixar de considerar aspectos importantes que influenciam o comportamento do consumidor local, tendo também a chance de manter sua equipe local envolvida e motivada.

Wells et al. (2000) afirmam que a oportunidade para padronizar uma campanha de propaganda existe quando seus objetivos e o posicionamento estratégico são os mesmos nos diferentes mercados. Czinkota e Ronkainen (1998) complementam esta idéia dizendo que a situação ideal para desenvolver uma estratégia de propaganda global é quando se possui uma marca global, ou seja, um produto que seja produzido, embalado e principalmente posicionado da mesma forma em todo o mundo. Além disso, é preciso ter públicos que, mesmo com culturas diferentes, tenham necessidades e vontades homogêneas, o que de fato é difícil para todas as marcas em todos os lugares do mundo, mas algumas marcas podem conseguir encontrá-los, se não em todo o mundo, pelo menos em algumas regiões.

Segundo Kotabe e Helsen (1999), o benefício mais importante de uma estratégia global pode ser que a organização inteira foque em uma única idéia, aumentando suas chances de sucesso. Ao focar seus recursos em um número menor de programas, as estratégias globais ampliam seu poder competitivo. Além disso, o aumento do fluxo de informações decorrente da coordenação mundial das atividades torna a empresa mais preparada para responder ao mercado.

Para construir uma eficiente estratégia global, ajuda muito já começar pensando globalmente, isto é construir uma marca a nível global desde seu lançamento ou lançá-la em um país com um posicionamento global, adaptando o mínimo possível, claro que sem esquecer de conduzir pesquisas para conhecer o mercado local e seus consumidores e de pré-

testar a campanha para certificar-se que atinge os objetivos esperados, sempre consultando as equipes locais.

É importante mencionar que, apesar de as estratégias da marca e da propaganda serem definidas globalmente, as agências de propaganda locais (ou as equipes locais de agências internacionais) deveriam ter a chance de criar e produzir as campanhas globais, não devendo ser uma prática restrita à matriz, pois se perde a sinergia entre os países. Deve-se estimular o envolvimento das equipes de marketing locais e de suas agências de propaganda na elaboração de campanhas globais, podendo ser feita uma concorrência entre as diversas filiais da agência internacional, para manter equipes preparadas e motivadas.

Finaliza-se mencionando o recente artigo de Quelch (2003), no qual ele faz uma retrospectiva desde as idéias de Levitt (1983), que levaram as empresas a pensar e agir globalmente de forma exagerada, causando anos depois um recuo para marcas e estratégias mais localizadas. Segundo ele, há uma tendência de volta da globalização impulsionada pela recuperação da economia global e o despontar da China como potência mundial. Em sua opinião, ao invés de globalizar marcas americanas, as empresas reposicionarão suas marcas como “supranacionais”, ou seja, verdadeiramente globais. Resta saber se a China e outros países que se proponham a ter marcas globais irão adotar estratégias de propaganda global e, principalmente, se eles terão sensibilidade de conhecer a fundo os mercados locais antes de investir milhões de dólares.

Para discussões futuras, além de acompanhar as tendências sugeridas por Quelch, sugere-se pesquisar a questão do relacionamento entre as equipes de marketing das matrizes das empresas e de suas diversas subsidiárias. As tentativas de uso de estratégias de marca e de propaganda globalizadas parecem estar causando muita insatisfação e a transferência de *know-how* para as matrizes, sobrando para as subsidiárias tarefas de execução. Vale também extrapolar esta discussão para o âmbito das agências de propaganda internacionais.

Referências Bibliográficas

- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: LTC Editora, 1998.
- CATEORA, P.; GRAHAM, J. **International marketing**. Estados Unidos: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- CZINKOTA, B.; RONKAINEN, I. **International marketing**. Estados Unidos: The Dryden Press, 1998.
- KANTER, R.M. **Classe mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KEEGAN, W. J. **Global marketing management**. Londres: Prentice Hall, 1989.
- _____; GREEN, M.C. **Principles of global marketing**. Estados Unidos: Prentice-Hall, 1997.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, v. 3, p. 92-102, maio/jun. 1983.
- PAE, J. et al. Global Advertising Strategy – The moderating role of brand familiarity and execution style. **International Marketing Review**, v. 19, n. 2, p. 176-189, 2002.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Estados Unidos: SAGE Publications, 1990.
- QUELCH, J. A volta da marca global. **Harvard Business Review**, p. 15-16, ago. 2003.
- SCHELP, Diogo. Todos querem ser europeus. **Revista Veja**, 5 maio 2004.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.
- SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WELLS, W. et al. **Advertising principles and practice**. Estados Unidos: Prentice-Hall, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.