

Área Temática: Marketing

Título do Trabalho: Comunicação de Marca Global via Site: Padronizada ou Adaptada?

AUTORES

ÉRICA CUSTÓDIA DE OLIVEIRA

Universidade de São Paulo

ericacol@yahoo.com.br

EDSON CRESCITELLI

FEA - USP

edsonc@usp.br

Resumo

Focado na comunicação de marcas globais, este artigo tem como objetivo discutir conceitualmente se a atuação das organizações globais que pretendem ser bem sucedidas deve ocorrer por meio de marcas globalizadas ou adaptadas. Utiliza como metodologia de pesquisa o estudo de caso, direcionado à análise da comunicação da marca Dove por meio da *web*: o site global e alguns sites locais da Unilever são comparados, a partir dos ícones utilizados para associação (no contexto de *brand equity*, de Aaker) em cada um deles. Como principais resultados, verifica-se que, para a comunicação de Dove, há combinação do grau possível de padronização com a adaptação necessária para cada país.

Abstract

Focused on global brand communication, this article has as its objective to discuss if global organizations that intend to be well succeeded should use global or adapted brands to achieve this goal. The article uses case study as the research methodology, directed to the analysis of Dove brand communication through the web: Unilever's global site and some Unilever's local sites are compared, using the association icons presented in each site (in the context of brand equity, by Aaker). As main results, for Dove to communication there is a match between the possible level of standardization and the needed adaptation to each country.

Três Palavras-chave: comunicação de marketing, marca e globalização.

1 Introdução

Segundo Porter e Stern (2001), o aperfeiçoamento operacional das organizações globais e com bom desempenho é atualmente nada além do que uma obrigação a ser cumprida: o que o mercado realmente esperaria seriam novidades que ultrapassassem fronteiras antes dos concorrentes.

Essa visão, embora muito pertinente na era atual de grande competitividade, não é partilhada pelo autor que aprofundou o debate inicial sobre a globalização e os desafios que ela traz para as organizações que desejam ser bem sucedidas: Levitt (1983) defende, acima de tudo, a padronização e os conseqüentes benefícios de custo que a economia de escala proporcionaria.

O caminho pelo qual uma marca deve seguir – padronização e custos mais baixos em decorrência da economia de escala ou adaptação e atendimento a segmentos mais específicos – mostra-se uma questão importante devido ao valor das marcas globais atualmente (vide Quadro 1): são o recurso mais valioso de uma organização.

Nesse contexto, este artigo tem como base a apresentação inicial de considerações sobre marca, organizações, produtos e marcas globais para discutir as características que favorecem a atuação padronizada e as que favorecem a atuação adaptada das organizações. Autores contemporâneos, como Aaker (2000) e Sampaio (2002) destacam o recente e pouco estudado impacto da internet na construção de marcas, o que torna esse novo canal de comunicação um objeto de estudo importante: é por isso que esse artigo se concentra nesse canal ao estudar a comunicação no site global e em alguns sites locais do caso estudado.

Quadro 1 – Valor das Melhores Marcas do Mundo

Posição 2007	Companhia	País	Valor de Mercado (em US\$ Bilhões)
1	Coca Cola	EUA	65,324
2	Microsoft	EUA	58,709
3	IBM	EUA	57,091
4	GE	EUA	51,569
5	Nokia	Finlândia	33,696
6	Toyota	Japão	32,070
7	Intel	EUA	30,954
8	Mc Donalds	EUA	29,398
9	Disney	EUA	29,210
10	Mercedes	EUA	23,568

Fonte: Interbrand. In http://www.interbrand.com/best_brands_2007.asp.

O método de investigação adotado foi a pesquisa exploratório-descritiva – portanto, sem caráter generalizador – por ser um tema ainda pouco explorado pela literatura.

Como organização global está sendo considerada a que se insere em um ou mais critérios apresentados na revisão da literatura: nesse artigo, a organização global tem sua posição regional afetada pela posição global e isso se reflete em inúmeras vantagens funcionais em pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, custos e reputação.

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

A questão-problema que este artigo explora é “*Como são comunicadas grandes marcas das organizações globais no site global e nos sites locais: segundo o conceito de padronização, proposto por Levitt, ou de acordo com o conceito de adaptação, defendido por Kotler e Quelch, dentre outros autores?*”.

A pesquisa tem como objetivos analisar, para a marca estudada:

- o que a caracteriza como global;
- se os produtos globais sob essa marca são idênticos (*core* e produto ampliado) no site global e nos sites locais cuja comunicação foi estudada; se não, quais são as semelhanças e as diferenças entre cada abordagem (a global e a de cada país);
- se os produtos globais sob essa marca são posicionados e comunicados de maneira idêntica no site global e nos sites locais estudados e por quê; se não, quais são as semelhanças e as diferenças entre cada abordagem (a global e a de cada país).

3 Revisão Bibliográfica

3.1 A formação do valor de marca

Segundo a *American Marketing Association* – AMA, marca é “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifica o vendedor de uma mercadoria ou serviço como distinto dos demais vendedores”. A marca pode, também, ser entendida a partir de uma carga simbólica: Perez (2004, p. 10) define marca como: “uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina”. Sampaio (2002, p. 25) busca conciliar essas duas vertentes, definindo marca como “a síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou, mesmo, pessoa”.

Introduzindo a questão de valor, Aaker (2000) define o *brand equity* como um ativo (ou passivo) ligado ao nome e ao símbolo de uma marca, constituído de quatro dimensões:

1. conscientização de marca – grau de familiaridade com a marca, afeta percepções e até mesmo gosto;
2. qualidade percebida – tipo especial de associação que afeta a lucratividade;
3. associações de marca – qualquer coisa que ligue o cliente à marca – imagens, atributos de produto, situações de utilização, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolos;
4. e fidelidade à marca – relacionada ao cerne do valor de qualquer marca, pois visa manter o cliente fiel à marca.

Com definição semelhante para *brand equity*, Kotler e Keller (2006) afirmam que as diferenças proporcionadas por uma marca a um produto podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – ligadas ao desempenho do produto – ou simbólicas, emocionais ou intangíveis – relacionadas ao que a marca representa

O gestor de marcas se interessa, principalmente, pelas associações que afetam o comportamento de seus consumidores (AAKER, 1998). Essas associações podem ser provenientes também de atributos organizacionais, como inovação, qualidade e preocupação com o ambiente, pois eles podem proporcionar “uma base para diferenciação, uma proposta de valor e um relacionamento com os clientes” (AAKER, 1996, p. 129). Haig (2003, p. 5) ratifica a importância da marca no mundo organizacional atual afirmando que falhas não são atribuídas a produtos específicos, mas a marcas, e como resultado de um *branding* ruim: o “laço” entre consumidor e marca, proveniente de vínculos emocionais que essa deve suscitar (já que os produtos não parecem tão diferentes entre si), tem que ser constantemente cuidado.

Kapferer (2003, p. 22), seguindo esse raciocínio, diz que a marca é “um símbolo, cuja função é revelar as qualidades escondidas do produto, inacessíveis ao contato e, eventualmente, aquelas acessíveis pela experiência” e tem duas funções principais para os consumidores: i) minimizar o risco – quando o valor unitário é alto ou as consequências de uma má escolha são importantes (quanto maior o risco, mais alavancada é a legitimidade da marca); ii) construir uma identidade – por meio dos signos exibidos no papel de homem social.

Apesar do avanço da influência e do poder do marketing dos canais varejistas nas últimas décadas, os quais costumam praticar preços menores para os consumidores e, assim, tentam minimizar as marcas dos fabricantes, a marca mostra-se pouco abalável quando o risco de performance ou o valor de expressão de determinado estilo de vida são altos. Além disso, a marca do fabricante pode ajudar o varejista a construir uma boa relação com seus consumidores, e a percepção de valor no varejo está grandemente associada à diversidade de oferta, à atratividade dos displays, à presteza do pessoal da loja, às filas pequenas e à conveniência de estacionamento (WEBSTER JR., 2000).

Aaker (2000) destaca o impacto da *web* na construção de marcas já que é possível dizer que a humanidade está entrando na era digital: nos Estados Unidos a *web* alcançou 50 milhões de lares em apenas 5 anos, comparados aos 13 anos levados pela televisão e aos 38 levados pelo rádio; no Brasil, essa relação foi semelhante, fazendo do país o 10º. em número de internautas no mundo (<http://www.internetworldstats.com> e outros *apud* <http://www.e-commerce.org.br>). Apoiando Aaker, Sampaio (2002, p. 77) diz que a internet “é um suporte cada vez mais importante para várias tarefas de branding devido à onipresença que vem sendo conquistada pela grande rede”.

Como exemplos de impacto sobre marcas, mostrando como a *web* desafia modelos de negócios, há os casos da Dell e da Amazon. A *web* pode constituir o adesivo que liga iniciativas de comunicação em diferentes meios e permite ao consumidor interagir com a comunicação, fazendo-o partilhar dessa experiência. Paradoxalmente, essa última característica mostra o primeiro limitador da *web* – informações menos seguras (as campanhas de comunicação deixam de ficar tão protegidas) – o qual é complementado por Aaker com questões especificamente direcionadas aos *websites*: a necessidade de o consumidor ter um motivo para entrar no site, o qual deve ser atrativo para “prendê-lo”, e a tendência a funcionarem melhor para produtos que possam ser pedidos *online*.

Para construir uma marca na *web*, Aaker (2000, p. 250) mostra como ferramentas o *website*, a propaganda e o conteúdo patrocinados, o e-mail, as relações públicas na *web*, a intranet e a extranet para clientes.

3.2 Produtos e marcas globais

De acordo com Johansson (2005), a fase global das organizações envolve o aumento da padronização de produtos e da integração entre atividades que ocorrem em países diferentes. Nessa fase, ações competitivas em um mercado regional podem e até devem afetar outros mercados regionais, o que significa, portanto, estar além da fase multinacional, em que a atuação em cada país é mais independente (HOUT, PORTER E RUDDEN, 1982).

Johansson (2005) caracteriza os produtos globais como aqueles que possuem algumas características comuns em todos os locais onde estão presentes, particularmente as marcas – são, portanto, padronizados em algum grau, aspecto central da discussão em torno da relação entre organizações globais e padronização.

Keegan e Green (1997) traçam uma linha contínua entre os conceitos de produtos locais e produtos globais, passando pelos produtos internacionais: para esses autores, produtos locais não permitem a partilha de recursos de marketing, pesquisa e desenvolvimento e produção em escala global, nem a aplicação do conhecimento de um mercado sobre outros mercados, sendo, portanto, provavelmente menos vantajosos do que os outros dois tipos. Os produtos internacionais são aqueles que têm potencial pra atender a vários mercados nacionais (principalmente no mercado industrial), enquanto os produtos globais, aqueles que são feitos especificamente para atender a necessidades globais.

A definição de marcas globais carrega muito da de marca, como era de se esperar: são um nome, tema, símbolo, sinal, desenho ou alguns desses combinados, e usados mundialmente, para identificar a oferta feita e diferenciá-la da dos concorrentes (CATEORA; GRAHAM, 1999). Johansson (2005) acrescenta que tais marcas estão disponíveis, são bem conhecidas e altamente consideradas em vários mercados regionais simultaneamente. O instituto de pesquisas ACNielsen inclui, ainda, como critérios para caracterizar uma marca global, vendas globais acima de U\$S 1 bilhão anuais e ao menos 5% a mais de vendas fora de sua região original.

Na definição específica de uma marca para um produto, há três caminhos possíveis: i) utilizar o nome corporativo, ii) ter uma família de nomes para um conjunto de produtos ou variações de produtos, como faz a Procter&Gamble; iii) ou ter um nome individual para cada um dos produtos da linha, às vezes combinando-os ao nome corporativo (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001).

Keegan e Green (1997) adicionam às usuais estratégias de posicionamento – por atributo ou benefício, por qualidade e preço, e por uso ou grupo de usuários – duas específicas para produtos globais devido a seus extremos serem caracterizados por alto envolvimento dos consumidores e pela facilidade de “partilhar” uma mesma linguagem: a estratégia *high-tech*, que, como o próprio nome diz, é utilizada para produtos que envolvem alta tecnologia, e a estratégia *high-touch*, que é focada na imagem que se pretende transmitir.

Esses mesmos autores apontam cinco possíveis estratégias para expansão geográfica, sendo que elas se localizam entre os extremos da padronização e da adaptação, a saber: 1ª. Extensão de Produto e Comunicação (Dupla Extensão): altamente atrativa devido ao seu potencial de lucratividade, tem na aceitação dos mercados-alvo o seu limite de aplicação. 2ª. Extensão de Produto e Adaptação da Comunicação: também atrativa devido ao baixo custo de implementação, é utilizável quando um mesmo produto atende a diferentes necessidades ou segmentos porque tem diferentes funções mediante utilização semelhante. 3ª. Adaptação de Produto e Extensão da Comunicação: utilizada quando o produto deve desempenhar função parecida ao redor do mundo, mas ajustada aos diversos ambientes. 4ª. Adaptação de Produto e Comunicação (Dupla Adaptação): quando há diferenças entre as preferências dos consumidores nos diversos mercados e sua receptividade às mensagens de comunicação, é necessário o uso dessa estratégia. 5ª. Invenção de Produto: situação bastante encontrada nos países menos desenvolvidos, em que o mercado potencial não tem poder de compra para o produto já existente e, então, é necessária uma.

A escolha entre essas estratégias seria balizada por três fatores-chave: o produto em si, com sua função e necessidades às quais atende; o mercado, suas condições de uso para o produto e as preferências e capacidade de compra de seus consumidores; e os custos de adaptação do produto e da comunicação.

3.3 Globalização como sinônimo de padronização – A visão de Theodore Levitt

A fase global das organizações se inicia em torno de 1970, quando Robert Buzzel publica um artigo sobre as vantagens da padronização (JOHANSSON, 2005). Sua intensificação, entretanto, ocorre pouco mais de uma década depois, com Theodore Levitt publicando “*A Globalização dos Mercados*”, em 1983. Conforme afirma Quelch (2003), Levitt inicia sua jornada em defesa da globalização como sinônimo de padronização afirmando que a tecnologia forma um mundo homogêneo e direciona consumidores a gostos convergentes, já que sua missão é a de “aliviar as cargas da vida e aumentar o tempo ocioso e o poder de compra” (LEVITT, 1983, p. 99).

Nesse contexto, não há mais diferenças nacionais ou regionais de preferência que possam suportar o lançamento em países menos desenvolvidos de modelos já ultrapassados nos países mais desenvolvidos. Complementando sua defesa, Levitt (1983; p. 93) diz ainda que, de maneira contraditória, “os mesmos países que pedem ao mundo para reconhecer e respeitar a individualidade de suas culturas insistem para que lhe sejam transferidos os mais modernos serviços, mercadorias e tecnologias”.

Assim, para Levitt (1983), a opção mais vantajosa para as organizações é a oferta global de produtos padrão, avançados, funcionais, confiáveis e com baixo preço ou em outras palavras, a concentração no que todos querem ao invés de nos detalhes de tudo que as pessoas “*pensam que querem*” (LEVITT, 1983, p. 92). Complementando seu raciocínio, Levitt (1983) cita que as organizações podem ter várias versões nas linhas de produtos e vários meios de distribuição, mas devem procurar pelo mundo afora segmentos semelhantes, que lhe garantam

economias de escala competitivas. Levitt (1983) enxerga o custo baixo e a alta qualidade como fatores compatíveis, derivados de uma prática superior de gestão, a qual resulta em um valor apropriado maior para a organização. Nesse momento, aparece, com clareza, para Levitt, a distinção entre multinacionais, que atuam de maneira adaptada em cada país-alvo, e organizações globais, que atuam de maneira padronizada nos diversos países onde estão presentes.

Voltando à veemente defesa da padronização, ela é posta como um meio de expandir e modernizar os mercados por meio de preços agressivamente baixos e competitivos ao satisfazer a mais antiga das motivações, ou melhor, necessidades: fazer com que o dinheiro de alguém valha o máximo possível, ou seja, atuar frente à escassez de recursos da economia (LEVITT, 1983). Embora radical, o significado da proposta de Levitt em termos de lucratividade para as empresas fez com que, nos anos 80, os executivos a venerassem e pudessem aplicá-la em um contexto de abertura de vários mercados, após o fim da era socialista na Europa e na Ásia: após anos sem acompanhar o ritmo do consumo capitalista, tais países estavam ávidos pelas marcas globais, especialmente as americanas (QUELCH, 2003).

3.4 Defesa da Adaptação – As visões de Philip Kotler e John Quelch

Johansson (2005), afirma que, para o marketing, a diferença em relação aos produtos regionais é o seu grau de complexidade, já que onde o mercado regional é grande o bastante para oferecer economias de custo associadas à padronização, a questão passa a ser a extensão desse mercado que aceita um produto padronizado. Complementando essa reflexão, são apresentadas as vantagens – redução de custos, aperfeiçoamento da qualidade, melhor atendimento aos consumidores e aos segmentos globais – e as desvantagens – perda do alvo em alguns países, vulnerabilidade às barreiras comerciais e competidores locais mais fortes – da padronização e então defendida a sua otimização, ou seja, da relação entre o custo incremental de produção, cujo montante é diretamente proporcional à adaptação, e o custo de vendas perdidas, cujo tamanho é diretamente proporcional à padronização.

Keegan e Green (1997, p. 279) expõem questionamento semelhante, mas de caráter mais qualitativo, afirmando que “a política do produto deve atingir o equilíbrio entre o custo da adaptação às preferências do mercado local e as vantagens competitivas que provêm da concentração dos recursos da organização em um número limitado de produtos padronizados”.

Kotler e Keller (2006) enfatizam o meio termo entre as estratégias de padronização e adaptação, ressaltando que há muitas possibilidades existentes entre essas duas extremidades. Como exemplo, é citado o caso da Coca-Cola, que produz um comercial de televisão para todos os mercados onde atua (padronização na idéia), mas insere faces de crianças locais em cada um desses mercados (adaptação na execução).

Embora Keegan e Green (1997) tragam a economia de pesquisa e desenvolvimento alcançada pela busca da padronização como uma das principais causas do aumento do anseio (pelas organizações) por produtos globais, eles defendem que o que torna um produto ou marca global é a sua essência e não a uniformidade na sua oferta. E complementam seu ponto de vista afirmando que a decisão entre produto mais local ou mais global deve se basear no que os consumidores desejam e não na conveniência de gerenciamento da organização.

É nesse momento que surge uma diferenciação entre os conceitos de localização e adaptação, o qual, embora não explícito na defesa de Theodore Levitt, leva a crer que sua posição é uma oposição à adaptação: enquanto localização é caracterizada pela mudança para que um produto funcione em um país, sendo positiva para todos os consumidores desse país e levando-os a poderem considerar o produto quando o necessitam, a adaptação é a mudança para ir de encontro aos gostos e preferências de alguns consumidores, sendo positiva restritamente a esse grupo e constituindo, portanto, um diferencial que pode determinar a preferência do grupo-alvo.

Keegan e Green (1997) focam a questão da localização e da adaptação também, mas sem estabelecer diferenças paralelas, e sim com ênfase nas quatro questões que devem ser analisadas ao definir o *design* de um produto local: as preferências ao redor do mundo, o custo, as leis e a compatibilidade nos vários locais em que o produto será comercializado (as duas primeiras sendo mais relacionadas ao conceito de adaptação de Johansson, e as duas últimas, ao de localização).

Cateora e Graham (1999) dizem que, enquanto a tendência para organizações grandes é se tornarem globais, a adaptação pode ser fundamental tanto pra essas quanto para as pequenas organizações. Esses autores apontam a existência de muitas variações culturais entre os países, as quais ditariam a necessidade por produtos que refletissem tais normas culturais e padrões de uso específicos e tornariam prudente a busca pelo meio termo entre “adaptação total” e “padronização total”: a questão volta a ser a extensão da adaptação necessária (semelhante ao defendido por Johansson).

Cateora e Graham; Holt, Quelch e Taylor (2004) afirmam que atualmente o mais comum é que haja escala global em atividades como tecnologia e produção, e a customização das características do produto, da comunicação, da distribuição e das técnicas de vendas. Essa seria a mentalidade global que tem guiado as estratégias de marketing atuais. Kuazaqui (1999, p. 198) vê esses critérios como fatores limitantes para o marketing mix e os complementa ressaltando que “a sensibilidade às culturas estrangeiras ou locais deve ser estendida e entendida nas diferentes áreas do marketing mix: produto, preço, praça e promoção”.

Embora a discussão sobre a padronização não seja conclusiva, Johansson (2005) aponta cinco fatores que usualmente levam esse processo a não ser bem-sucedido: i) pesquisa de marketing insuficiente: similaridades entre consumidores “assumidas”, e não verificadas; ii) excesso de padronização, a qual é expandida para o posicionamento; iii) acompanhamento superficial dos resultados e pouca intervenção durante o processo para corrigir possíveis desvios dos objetivos; iv) visão estreita, focada na matriz ou em um único país; v) e implantação excessivamente rígida.

Greenwald e Judd (2005) afirmam que, quando uma empresa quer crescimento e lucratividade, a estratégia mais apropriada é atuar limitadamente, seja na região de atuação ou no portfólio de produtos, e dominar mercados distintos, mas contíguos, porque é nesse contexto que as duas vantagens competitivas mais fortes – encantamento de clientes e economias de escala – podem ser sustentadas. Esses autores ressaltam a força da economia de escala, mas acreditam que apenas a união com o encantamento do cliente é que torna tal vantagem sustentável e que, quando um mercado cresce demais, surgem perdas decorrentes da necessidade de coordenação.

Hout, Porter e Ruden (1982) afirmam que uma estratégia global será bem sucedida quando for formulada considerando o mundo inteiro e integrado, alterando regras competitivas do setor, buscando um mercado forte o suficiente para sua implementação, sob uma execução agressiva e eficiente frente à concorrência e contando com recursos financeiros e comprometimento organizacional suficiente. Ilustrando a multiplicidade de caminhos possíveis, esses autores citam os casos da Caterpillar, que se focou em seu processo produtivo, da Ericsson, que atuou na tecnologia de telecomunicações, e da Honda, cujo marketing foi o foco. Aaker (2000) afirma que a prioridade é buscar a liderança global de marcas, gerando sinergia nos aspectos possíveis de coordenação da estratégia, mas buscando o melhor resultado a partir de estratégias adaptadas a cada país.

3.5 Comunicação Global

Campanhas globais de comunicação podem utilizar qualquer uma das ferramentas de marketing comumente usadas para isso, como propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de vendas, vendas pessoais e *product placement*.

A questão, segundo Yates (2006) se inicia com a comunicação corporativa. Essa autora mostra, em um estudo realizado com 335 empresas americanas que têm operações globais, que apenas 18% delas têm uma estratégia de comunicação global documentada, tamanha a complexidade e as dúvidas ainda envolvidas nesse tópico. A autora defende que a comunicação global tem que ser adaptada para a realidade de cada unidade de negócios geográfica que a organização possua.

Balance (2006), em seu artigo sobre os desafios multiculturais da comunicação global, ressalta que uma boa comunicação global tem como componentes a pesquisa de marketing, a adaptação cultural, a localização de alguns itens, a internacionalização de outros e, finalmente, a globalização da mensagem. Keegan e Green (1997, p. 349) dizem que uma campanha global de propaganda (mais comumente utilizada para categorias como companhias aéreas, serviços financeiros, telecomunicações, automóveis e tabaco (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001)) pode ser o passo inicial para uma campanha global de comunicação e definem propaganda global como “o uso dos mesmos apelos, mensagens, [...], fotografias, histórias e vídeos em mercados de diferentes países.”.

Embora acompanhe as vantagens gerais de economias de escala previstas pela padronização, a propaganda global, seguindo o conceito acima, pode não ser suficiente, necessitando sofrer intervenções em busca de maior adaptação a culturas diferentes – descobrir o grau dessa adaptação é e será sempre um desafio constante nessa categoria de comunicação (KEEGAN; GRENN, 1997).

Normalmente, tende-se a utilizar maior padronização se os ganhos de escala são significativos, as barreiras legais e culturais (simbolismos) não são significativas e o produto satisfaz necessidades funcionais ou emocionais que transcendem culturas ou a estratégia de comunicação é baseada em uma marca global, além de o apelo imaginado ser passível de execução (KEEGAN; GREEN, 1997; CZINKOTA; RONKAINEN, 2001). Czinkota e Ronkainen (2001) afirmam que é necessário determinar as similaridades no público-alvo que permitem e vão guiar tal padronização.

Muitas vezes, o uso de uma única agência no mundo todo pode ser imprescindível ao seguir o caminho da padronização, pois ela age como o elemento que permite criar uma comunicação

integrada de marketing, coordenando todo o processo nos diversos países simultaneamente (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001).

No caso de relações públicas, ao ser utilizada globalmente, toda a tecnologia que a facilita (Internet e satélites, por exemplo) não diminui a necessidade de um bom relacionamento com os representantes dos meios de comunicação: assim, o profissional de relações públicas tem que ter habilidade para se comunicar bem em todos os países de atuação – falar os idiomas e até mesmo saber aspectos referentes à comunicação não-verbal em cada cultura.

As promoções globais são de difícil, se não praticamente impossível, realização segundo o conceito de padronização devido às implicações legais específicas de cada país e ao tipo de apelo que os diferentes tipos de promoção conseguem nos diversos países: por exemplo, o mais famoso nos Estados Unidos, que é a cuponagem (corresponde a cerca de 70% dos gastos com promoção), não consegue trazer resultados significativos em nenhum outro local do mundo (KEEGAN; GREEN, 1997).

Nas vendas pessoais, o primeiro desafio associado ao mundo globalizado é a possibilidade de que os contatos das duas organizações que estão tentando fechar uma venda por meio dessa ferramenta sejam de países e culturas totalmente diferentes. Dado que, as vendas pessoais tipicamente têm como passos a prospecção, o pré-contato, a solução do problema, o contato, a apresentação, a discussão das objeções, o fechamento da venda e o acompanhamento pós-venda, a importância relativa de cada um deles é o que mais comumente varia de país para país.

Pensando em *product placement*, talvez não haja ferramenta cuja essência esteja mais ligada à globalização, já que costuma ocorrer em filmes e séries que são transmitidos praticamente em todo o mundo, embora ainda haja muita discussão e poucas conclusões sobre seus efeitos além de auxiliar na consciência de marca.

Os riscos associados a patrocínios globais e sua complexidade deu origem à expressão *ambush marketing*, que é o aproveitamento por uma organização concorrente de eventos patrocinados por uma outra organização – por exemplo, a Coca-Cola poderia patrocinar um jogo da Copa do Mundo e a Pepsi fornecer viseiras aos torcedores fora do estágio e acabar tendo a marca exposta devido ao uso dessas viseiras durante a transmissão do jogo pela televisão (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001).

4 Metodologia

Este artigo constitui-se do estudo de um caso, caracterizando-se, portanto, como estudo de caso único. Segundo Campomar (1991) a ênfase do estudo de caso deve ser a descrição e o entendimento dos fatores de cada situação específica; a análise intensiva de um caso pode até trazer a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. Yin (1990) afirma que essa alternativa mostra-se coerente quando o caso estudado é crítico, o que caracteriza a comunicação mundial utilizada pela marca Dove a partir de seu reposicionamento, em 2005.

Foram utilizadas como fontes de evidências os sites dessa marca e principalmente as páginas dedicadas a ela dentro dos sites da Unilever: o site global e o de três países diferentes – Brasil, Estados Unidos e Inglaterra. Como grande parte da gestão de marcas envolve a determinação de associações (Aaker, 2000), é principalmente nessas associações que se baseia a comparação realizada entre o site global e alguns sites locais da Unilever, com foco na marca Dove.

5 Análise dos Resultados

5.1 Estudo de Caso – Unilever e a Comunicação da Marca Dove em Sites

De origem anglo-holandesa, a Unilever nasceu em 1929, da fusão entre a fábrica de sabão inglesa Lever Brothers e a fábrica de margarina holandesa Margarine Unie. No Brasil, foi fundada pela Lever Brothers, a Sociedade Anônima Irmãos Lever.

Atualmente presente em 150 países, a organização tem como objetivo ajudar as pessoas em suas vidas diárias e, para isso, desenvolve constantemente novos produtos, melhora marcas já comprovadas, busca promover formas de trabalho melhores e mais eficientes – foco em desempenho e produtividade – e propaga responsabilidade pelas comunidades às quais serve (comunidades saudáveis e prósperas significam uma base de consumidores saudável e crescente para os produtos). Além de um portfólio de marcas conhecidas ao redor do mundo, a Unilever possui produtos regionais e variedades locais de marcas globais por duas razões maiores, a saber: i) raízes fortes nos mercados locais e grande conhecimento de suas culturas; ii) expertise que se aplica internacionalmente a serviço de consumidores em todo o mundo.

Hoje, a Unilever é uma das organizações líderes mundiais no mercado de bens de consumo, destacando-se em três negócios globais: alimentos, higiene e beleza. Recentemente iniciou um trabalho de reposicionamento global, cujo tema central é a vitalidade. Reforçando o já mencionado anteriormente, a organização se caracteriza como global porque sua posição regional é afetada pela global e essa atuação global se reflete em inúmeras vantagens funcionais em pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, custos e reputação.

Atualmente Dove é a marca de higiene pessoal número 1 no mundo, a que mais cresce da Unilever, presente em mais de 80 países e com vendas de mais de €2.5 bilhões por ano, o que significa mais do que a de todos os sabonetes da categoria juntos, e que mais de 1 bilhão de banhos são tomados com Dove somente nos Estados Unidos, a cada ano.

5.2 A marca e a comunicação no site global e nos sites locais

É possível perceber que a marca Dove considera um mesmo nome para um conjunto de produtos e tais produtos são introduzidos como novos e não em substituição a marcas existentes anteriormente. No site específico da marca, há destaque para um link da “Campanha pela Real Beleza”, tema central do reposicionamento da marca e que permeia a comunicação nos sites locais dos três países estudados (como será mais bem apresentado adiante). Essa campanha foi resultado de uma pesquisa global realizada pela Unilever, que buscou saber mais sobre a auto-estima e o impacto dos ideais de beleza na vida das meninas e mulheres, em 10 países diferentes – Brasil, Canadá, China, Alemanha, Itália, Japão, México, Arábia Saudita, Inglaterra e Estados Unidos.

No site global da Unilever, a marca Dove é apresentada como aquela que comprova clinicamente as promessas que faz, com foco no cuidado da pele e dos cabelos, e, principalmente, no benefício “hidratação”. Além desse benefício funcional, nesse site são exaltadas a beleza interior e os resultados direcionados a “mulheres reais”, visando aumentar a auto-estima das consumidoras.

O site fala ainda da beleza em qualquer idade e do tratamento da pele de esportistas, e apresenta afirmações sobre a maneira como as mulheres lidam com a beleza (como “*Você sabia que: apenas 12% das mulheres estão muito satisfeitas com sua aparência física,*

somente 2% se descrevem como bonitas, 68% concordam fortemente que a mídia explora padrões não-realísticos de beleza e 75% desejam que a mídia retrate melhor a diversidade da aparência feminina, incluindo formas e tamanhos, além de todas as idades?”) e fatores-chave que comprovam o sucesso da marca. O site global apresenta como portfólio básico de produtos os sabonetes em barra, os líquidos para corpo e os para mãos; os voltados ao cuidado do rosto, os voltados aos cabelos, os desodorantes e as loções corporais, mostrados abaixo.

Figura 1 – Embalagens Mostradas no Site Global da Unilever



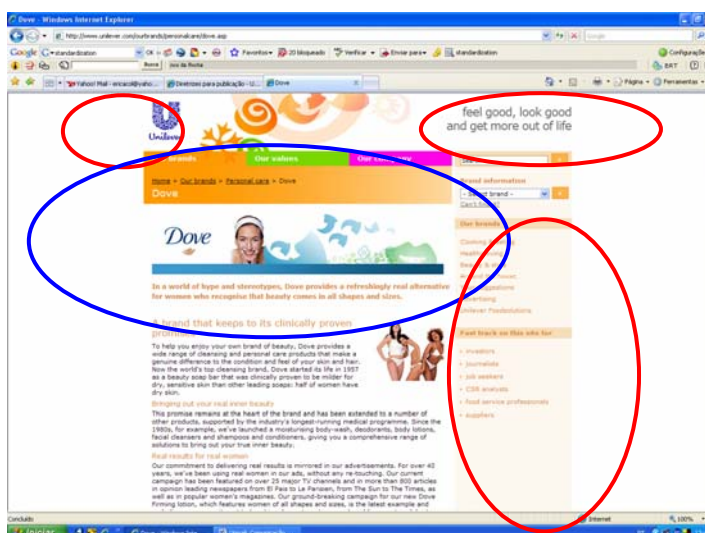
Fonte: <http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp>. Acesso em 21/01/2008.

O estilo de atuação da Unilever auxilia no entendimento do foco global da marca: ela vai de encontro a uma das necessidades de consumidores tidas como comuns no mundo inteiro – necessidade global, portanto –, que é a de ajudar as pessoas a se sentirem bem, ficarem bonitas e aproveitarem mais a vida.

Iniciando a análise sobre padronização e adaptação pela comunicação visual nos sites, tanto no global quanto nos locais, é possível perceber que a padronização é muito grande: são utilizados os mesmos símbolos da Unilever na parte superior esquerda do site, o mesmo slogan na parte superior direita do site (apenas em idiomas diferentes), as mesmas cores e a mesma disposição de links para busca de informações. Apenas a imagem central, de uma mulher, é diferente no site norte-americano.

As Figuras 2 e 3 ilustram o exposto acima, representando o site global e o site norte-americano. Os destaques – círculos azuis e vermelhos – mostram os itens padronizados da comunicação. Na Figura 3, destaque para a figura central feminina.

Figura 2 – Site Global da Unilever / Marca Dove



Fonte: <http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp>. Acesso em 21/01/2008.

Figura 3 – Site Norte-Americano da Unilever / Marca Dove

Figura 5 – Embalagens Mostradas no Site Inglês da Unilever



Fonte: <http://www.unilever.co.uk/ourbrands/personalcare/dove.asp>. Acesso em 21/01/2008.

No site norte-americano, a frase central é parecida com a do site inglês, mas mais racional, centrada na missão de Dove: “A missão de Dove é fazer com que as mulheres se sintam bonitas todos os dias, ampliando suas visões atuais de beleza e as inspirando a cuidarem muito bem de si mesmas.” (“Dove’s mission is to make women feel beautiful every day by widening today’s stereotypical view of beauty & inspiring women to take great care of themselves.”).

Esse site apenas reforça que a missão de Dove vem se concretizando ao longo dos anos e apresenta como produtos as barras, os sabonetes líquidos para corpo, os desodorantes, os voltados ao cuidado do rosto, os shampoos, os condicionadores e os voltados a estilo, permanecendo dentro da plataforma de cuidados com higiene e beleza já vista nos demais sites analisados, e mostrando embalagens também semelhantes às dos outros sites.

Figura 6 – Embalagens Mostradas no Site Norte-Americano



Fonte: <http://www.unileverusa.com/ourbrands/personalcare/dove.asp>. Acesso em 21/01/2008.

6 Conclusão

A partir do perfil da Unilever é possível deduzir que sua atuação é realmente global: o tempo todo a empresa ressalta que suas ações estão baseadas em fazer pessoas, estejam elas onde estiverem, viverem melhor, e demonstra agir nesse sentido, fazendo afirmações sobre tendências e necessidades mundiais que busca seguir.

Com a marca Dove acontece o mesmo, o que é refletido na campanha de reposicionamento, baseada em uma pesquisa global e que vai de encontro a necessidades também globais: sentir-se bem, ficar bonito e aproveitar mais a vida. Essas necessidades demonstram a utilização de uma estratégia *high-touch*, focada na imagem de respeito à diversidade e de intimidade com os consumidores.

Tanto no site global quanto nos três sites locais da Unilever, há referências que exaltam o tamanho da marca no mundo e, aparentemente, funcionam como lastro para a sua qualidade – essa seria uma das dimensões para brigar pela preferência dos consumidores.

Da comunicação pelos sites, é possível deduzir também que a marca intenta abocanhar, como vantagens globais, a maior atração aos consumidores globais e economias de escala – essa segunda vantagem aparece principalmente nas embalagens mostradas nos quatro sites, bastante parecidas entre si, o que leva a crer que possam ser produzidas em uma mesma

localidade, sob os mesmos padrões de formato, variando as cores, o conteúdo e as informações que cada uma contém.

A similaridade característica das embalagens (plataforma padronizada) aparece também na comunicação visual e na grande maioria dos itens de associação (imagens, símbolos, situações de uso, formato, cores, disposição dos objetos e fotos) presentes nos sites e, principalmente, no posicionamento da marca por meio do destaque das necessidades que pretende atender: a marca demonstra ter uma essência global (hidratação e cuidado) e busca transmitir uma mensagem muito semelhante por meio dos sites dos três países, não fazendo, entretanto, uma simples tradução do conteúdo de um para o outro – há adaptação.

A diferença de foco entre os sites estudados – o inglês, por exemplo, é focado em fatos numéricos e históricos enquanto o global, nas comprovações clínicas do funcionamento dos produtos – e as peculiaridades das linhas de produto apresentadas em cada um deles, demonstram haver a combinação do grau possível de padronização com a adaptação na comunicação de Dove. Aparentemente, a marca utiliza um mix de marketing adaptado e se expande geograficamente por meio de dupla adaptação (de produto e comunicação).

A estratégia seguida é a de adaptação, aconselhada por Kotler e Quelch, dentre outros autores, fugindo aos paradigmas postos por Levitt, cuja teoria categorizaria a Unilever como uma organização multinacional (oferta adaptada a cada país) ao invés de global (oferta totalmente padronizada). Essa estratégia é também defendida por Aaker, que defende a busca da liderança global de marcas por meio de sinergia nos aspectos possíveis e da adaptação a cada país dos aspectos necessários.

Como já exposto na metodologia, a principal limitação desse estudo é seu caráter exploratório, não conclusivo: não é possível generalizar para a população das organizações globais e suas marcas mais importantes as conclusões obtidas, sendo essas conclusões fonte para aprofundamento em estudos futuros.

Além desse aprofundamento, da validação e da quantificação dos resultados aqui encontrados, sugere-se explorar tais resultados em unidades que possibilitem maior utilidade prática no mundo das organizações, como por setor (buscando entender um pouco do nível de abrangência das necessidades que podem ser atendidas) e / ou nacionalidade (por exemplo, isolando os principais fatores culturais que geram impactos no nível de adaptação e demandam atenção especial das organizações que desejarem atuar em tal país), e / ou segmento-alvo.

7 Bibliografia

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

American Marketing Association – AMA. Disponível em <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>. Acesso em 12/03/2007.

BALANCE, C. **Effective Multicultural Communication**. *World Trade*. Troy: Jul 2006. Vol. 19, Num. 7; p. 54.

Campanha pela Real Beleza. Disponível em <http://www.campanhapelarealbeleza.com.br/>. Acesso em 27/08/2006.

CAMPOMAR, M., C. **Do Uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas para dissertações e Teses em Administração.** São Paulo: Revista de Administração, v. 26, n. 3, p 95-97, julho/setembro, 1991.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International Marketing.** United States of America: Irwin/McGraw-Hill, 1999.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing.** Florida: Harcourt College Publishers, 2001.

GREENWALD, B.; JUDD, K. **Toda Estratégia é Local.** Harvard Business Review, Setembro de 2005.

HAIG, M. **Brand Failures.** London: Kogan Page, 2003.

HOLT, D. B.; QUELCH, J.; TAYLOR, E. L. **How Global Brands Compete.** Harvard Business Review, September 2004.

HOUT, T.; PORTER, M.; RUDDEN, E. **How Global Companies Win Out.** Harvard Business Review, Sept-Oct 1992.

<http://www.internetworldstats.com> e outros apud <http://www.e-commerce.org.br>. Acesso em 19/03/2007.

IKEDA, A. A. **Marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens.** São Paulo, 1993. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Interbrand. Disponível em http://www.interbrand.com/best_brands_2007.asp. Acesso em 19/06/2008.

JOHANSSON, J. K. **Global Marketing.** United States of America: Irwin/McGraw-Hill, 2005.

KAPFERER, J.-N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes.** 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KEEGAN, W. J., GREEN, M. C. **Principles of Global Marketing.** New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional.** São Paulo: Makron Books, 1999.

LEVITT, T. **The Globalization of Markets.** Harvard Business Review. Boston: May / Jun, 1983. Vol. 61, Iss. 3.

PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, M.; STERN, S. **Innovation-Location Matters.** MIT Sloan Management Review; Summer 2001.

QUELCH, J. **The Return of the Global Brand.** Harvard Business Review, August 2003.

SAMPAIO, R. **Marcas de A a Z.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

WEBSTER JR., F. E. **Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers.** Academy of Marketing Science Journal; Winter 2000; 28, 1; ABI/INFORM Global; p. 17-23.

YATES, K. **Time to focus on global strategies.** Strategic Communication Management. Chicago: Jun/Jul 2006. Vol. 10, Num. 4; p. 5.

YIN, R., K. **Case Study Research – Design and Methods.** London: Sage Publications, 1990.

Unilever. Disponível em <http://www.unilever.com.br/ourbrands/personalcare/dove.asp>, <http://www.unilever.com/ourbrands/personalcare/dove.asp>, <http://www.unilever.co.uk/ourbrands/personalcare/dove.asp> e <http://www.unileverusa.com/ourbrands/personalcare/dove.asp>. Acesso em 21/03/2007 e 21/01/2008.