FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
EBAPE – ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

LARA COELHO VACCARI

“MARKETING GLOCAL”: MARKETING GLOBAL COM
ESTRATÉGIAS LOCAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA DE
MERCADO.

RIO DE JANEIRO
2008

LARA COELHO VACCARI

**“MARKETING GLOCAL”: MARKETING GLOBAL COM
ESTRATÉGIAS LOCAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA DE
MERCADO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de Gestão Empresarial Internacional.
Orientador: Prof. Delane Botelho.

RIO DE JANEIRO
2008

LARA COELHO VACCARI

**“MARKETING GLOCAL”: MARKETING GLOBAL COM ESTRATÉGIAS
LOCAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA DE MERCADO.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração de Empresas, na área de Gestão Empresarial Internacional.

Aprovada em 12 de Maio de 2008.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Delane Botelho
Orientador

Prof. Luis Cesar Gonçalves de Araújo
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Antônio Fandino

Dedico este Trabalho

Primeiramente a Deus, sempre me dando forças e motivação para alcançar todos os objetivos de minha vida.

Segundo, aos meus familiares, principalmente à minha mãe, por toda dedicação, paciência e ajuda para tornar este objetivo possível e real.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por toda inspiração, forças e motivação para concluir este trabalho e mais uma importante etapa de minha vida.

À minha família e aos meus queridos amigos pelo apoio e carinho para tornar este sonho real, e acreditar sempre em meu potencial.

Ao meu orientador, Delane Botelho, pela dedicação, carinho e paciência, na orientação e condução das ferramentas de estudo e pesquisa para realização deste trabalho.

À EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas e colaboradores, em especial, Marcílio C. Rodrigues e Diego Vieira, pelo suporte e ajuda de serviços prestados.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é explorar e aprofundar os conceitos e estudos sobre “*Marketing Glocal*”, explicando este recente fenômeno, destacando a importância e influência da cultura local no composto mercadológico de empresas globais, a fim de que elas possam ter sucesso na comercialização de seus produtos e serviços em diferentes mercados. Buscar um maior conhecimento sobre o “*Marketing Glocal*” torna-se extremamente importante no século XXI; visto que, há um crescimento do número de empresas globais com exploração de novos mercados como forma de sobrevivência e permanência no mercado altamente competitivo. Conceitos de Globalização, Marketing, *Marketing Glocal*, e Cultura são definidos e explorados. A influência da cultura no comportamento do consumidor, e no composto mercadológico de empresas globais é analisada. A tipologia cultural de Hofstede é explicada e utilizada para dar uma visão geral e uma compreensão sobre a influência de cultura na aceitação de novos produtos em novos mercados. A relação entre cultura e composto mercadológico é discutida, bem como a importância da padronização *versus* adaptação do composto mercadológico em países com grandes diferenças culturais. A metodologia utilizada é composta de pesquisa descritiva e estudo de caso de uma empresa global, a Coca-Cola Company. Desta forma, esta dissertação visa mostrar e exemplificar como a Coca-Cola aplica estratégias glocas em seu composto mercadológico para criar vantagem competitiva de mercado.

Palavras-chave: Globalização, Marketing Glocal, Cultura, Padronização, Adaptação.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to explore and deeply study the concepts about Glocal Marketing, explaining this recent phenomenon, highlighting the importance and the influence of local culture on the marketing mix of global organizations, in order to have successful commercialization of their products and services in different markets. Searching for a better understanding of Glocal Marketing became extremely important in the XXI Century, since there is an increase in the number of global companies which want to explore new markets in order to survive and remain in the highly competitive market. Concepts of Globalization, Marketing, Glocal Marketing, Culture are defined and explored. Also, the influence of culture on consumer behavior and on the marketing mix of global organizations is analyzed. The Hofstede's cultural typology is explained and it is used to give the reader an overview and a better understanding about the cultural influence in the acceptance of new products in new markets. The relationship between culture and marketing mix is discussed, as well as the importance of standardization *versus* customization of the marketing mix among countries with high cultural differences. The methodology is composed by descriptive research and a case study about a global organization, the Coca-Cola Company. Therefore, this dissertation aims to show and exemplify how the Coca-Cola Company applies glocal strategies on its marketing mix as a way to establish a competitive advantage in the market.

Key Words: Globalization, Glocal Marketing, Culture, Standardization, Customization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - *Marketing Glocal*, envolvendo estratégias locais, internacionais, multinacionais, globais.

Figura 2 - Modelo de interação da cultura e comportamento do consumidor.

Figura 3 - Posição do Brasil na classificação de Hofstede.

Figura 4 - Posição dos Países Latino Americanos na classificação de Hofstede.

Figura 5 - Sensibilidade ao Ambiente e Adaptação do Produto.

Figura 6 - Latas da Pepsi e Coca-Cola comercializadas no mercado chinês durante as Olimpíadas de 2008 em Pequim.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Posicionamento do Conceito de *Marketing Glocal*.

Tabela 2 - 25 Maiores Empresas Globais.

Tabela 3 - Classificação das cinco dimensões culturais de Hofstede.

Tabela 4 – Produtos da Coca-Cola Company nos cinco continentes do globo.

Tabela 5 - Participação Volume 2007 no Mercado Brasileiro (%).

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO	11
1.1. TEMA	11
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3. OBJETIVOS	13
1.4. SUPOSIÇÃO	13
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	14
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO - JUSTIFICATIVA	14

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1.GLOBALIZAÇÃO E MARKETING GLOCAL.....	16
2.1.1. <i>Conceituação de Marketing, Globalização, Marketing Global.....</i>	16
2.1.2. <i>Razões para a globalização das atividades de marketing</i>	19
2.1.3 <i>Conceito de Marketing Glocal e sua importância.</i>	20
2.1.4 <i>Visão Geral das estratégias (marketing local / doméstico, internacional / multinacional, global e glocal)</i>	22
2.1.5 <i>Abandonando o Marketing Global e Aderindo ao novo conceito “Marketing Glocal – Glocalização”</i>	24
2.1.6 <i>As 25 maiores empresas globais</i>	25
2.1.7 <i>O Mc Donald's como exemplificação de Marketing Glocal</i>	29
2.2 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS CULTURAIS E SUA INFLUÊNCIA NO COMPOSTO MERCADOLÓGICO..	32
2.2.1 <i>Definições de cultura</i>	32
2.2.2 <i>Elementos da Cultura.....</i>	35
2.2.3 <i>Cultura e Comportamento do Consumidor.....</i>	37
2.2.4 <i>Cultura de Alto e Baixo Contexto e Comportamento Social</i>	40
2.2.5 <i>Tipologia Cultural de Hofstede.....</i>	43
2.2.6 <i>Influência das dimensões culturais de Hofstede na aceitação de novos produtos em novos mercados.</i>	49

<i>2.2.7 Desenvolvendo neutralidade e evitando o etnocentrismo</i>	<i>53</i>
<i>2.2.8 Sensibilidade e adaptação do composto mercadológico à cultura local</i>	<i>54</i>
<i>2.2.9 Cultura e Composto Mercadológico</i>	<i>55</i>
<i>2.2.10 Padronização versus Adaptação do composto mercadológico e influência cultural. .</i>	<i>59</i>

CAPÍTULO 3

MÉTODO.....	63
--------------------	-----------

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	63
-----------------------------------	----

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO	66
-----------------------------	-----------

4.1 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO	66
--	----

4.2 A EMPRESA	66
---------------------	----

4.2.1 Histórico da Empresa.....	67
---------------------------------	----

4.2.2 Coca-Cola no Brasil.....	71
--------------------------------	----

4.3 DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE	71
---	----

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO	90
------------------------	-----------

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....	90
---	----

REFERÊNCIAS.....	95
-------------------------	-----------

ANEXO	100
--------------------	------------

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Tema

O tema a ser desenvolvido e explorado na dissertação em questão é “*Marketing Global*”: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado.

No século XXI, as organizações encontram um cenário bastante instável e dinâmico, no qual ocorrem constantes mudanças tecnológicas, sócio-culturais, econômicas, novas leis e regulamentos, forças políticas, concorrentes que podem atuar tanto de forma positiva ou negativa na comercialização de seus produtos.

O processo de atuar em mercados globais tem se mostrado como uma alternativa para empresas que desejam permanecer no mercado cada vez mais competitivo. No entanto, embora o marketing seja universal, a implementação do composto mercadológico (4P's: produto, preço, praça, promoção) pode variar de país para país. Isto se deve ao fato de haver diferenças de costumes, hábitos, religiões, clima, cultura, renda e etc. Desta forma, nem sempre podemos assegurar que um produto de sucesso em um país irá obter o mesmo sucesso em outro país; pois mercados e clientes de diversos países são bem diferenciados.

Quando é aplicado o marketing global, as organizações avaliam até que ponto seus planos de marketing podem ser expandidos mundialmente sem modificações, ou quais as adaptações e modificações que são necessárias para adequar seus produtos a uma nova cultura. Considerar diferenças culturais é fundamental para as organizações que desejam ter sucesso.

Empresas Globais como Ikea, IBM, Benetton, Nike, Nestlé, Mc Donald's, Wal Mart, Toyota, Coca-Cola, Unilever, Procter & Gamble, procuram estudar o mercado do país a ser inserido o produto, conhecer a fundo a cultura local, e estabelecer

estratégias, como preços mais baixos, ou utilizar *joint venture*, parcerias com empresas locais, a fim de ter acesso mais fácil e rápido a mercados internacionais. Estas empresas também criam produtos diferenciados, ou modificam seu composto mercadológico (4P's) para atender às necessidades diferenciadas de mercados locais, assegurando, assim, o sucesso de sua comercialização. No decorrer deste estudo serão analisadas mais detalhadamente diversas estratégias de empresas globais para entrar em novos mercados e criar diferencial.

A Coca-Cola pode ser mencionada como exemplo, quando entrou no mercado japonês. Ela trabalhou extensivamente sua promoção e distribuição, aplicando um considerado capital para fazer parte da cultura local (TIAN, 2006). Outro bom exemplo é a cadeia *fast-food* Mc Donald's, uma organização global que faz adaptações locais em seus produtos (VIGNALI, 2001). O exemplo do Mc Donald's será desenvolvido posteriormente com mais detalhes no sub-capítulo 2.1.7.

Estas empresas que adotam o "*Marketing Glocal*" são exemplos de empresas globais, que pensam globalmente e agem localmente, levando sempre em consideração as diferenças culturais.

Este estudo está dividido em cinco capítulos. O capítulo 1 estabelece o tema a ser explorado, define o problema e objetivos, aborda a delimitação e justificativa do estudo. O capítulo 2 com sub-capítulos 2.1, apresenta uma visão geral do *Marketing Glocal*, estabelecendo conceitos, sua influência, vantagens e incluindo uma exemplificação do Mc Donald's e das 25 maiores empresas globais. O capítulo 2 com sub-capítulos 2.2 tem como objetivo definir cultura, estabelecer os elementos da cultura, explicar a influência da cultura no comportamento do consumidor, descrever as dimensões culturais de Hofstede (2003), abordar a influência da cultura na aceitação de novos produtos em novos mercados, e explicar a sua influência no composto mercadológico no contexto global. O capítulo 3 explica a metodologia aplicada neste estudo, sendo composta de pesquisa descritiva, e estudo de caso. No capítulo 4 é relatado um estudo de caso sobre a empresa global Coca-Cola, descrevendo a influência da cultura em seu composto mercadológico, explicando como a organização utiliza o *Marketing Glocal* para entrar em novos mercados, ganhar participação de mercado e se diferenciar de seus concorrentes. Para

finalizar, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais do estudo, englobando também limitações e sugestões.

1.2. Definição do Problema

A presente dissertação visa responder à questão: Como os aspectos culturais influenciam na implementação do composto mercadológico de uma empresa global?

1.3. Objetivos

Objetivo Principal:

O objetivo principal desta dissertação visa responder ao problema de pesquisa descrito no item 1.2 acima. Desta forma, apresentar um estudo de como a cultura local influencia na implementação do composto mercadológico (4P's) de uma empresa global, é o objetivo principal deste trabalho de pesquisa.

Objetivos Intermediários:

- Conceituar *marketing glocal* e sua importância
- Analisar diferenças culturais e sua influência no mercado global
- Analisar e avaliar o processo de adaptação do P – Produto
- Analisar e avaliar o processo de adaptação do P – Preço
- Analisar e avaliar o processo de adaptação do P – Praça
- Analisar e avaliar o processo de adaptação do P – Promoção

1.4. Suposição

A cultura local influencia no composto mercadológico de uma empresa global, variando assim seu produto para atender necessidades locais, adequando embalagens, formas de promoção, distribuição, preço; a fim de adaptá-los e comercializá-los com sucesso em mercados internacionais.

1.5. Delimitação do Estudo

O estudo desta dissertação desenvolve-se em forma de pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Ao início, pretende-se abordar a importância do *Marketing Glocal* nos dias atuais, bem como analisar e avaliar os aspectos sociais e culturais que influenciam no composto mercadológico, 4P's, de uma empresa global.

1.6 Relevância do Estudo - Justificativa

Como justificativa para o estudo e desenvolvimento desta dissertação, é necessário buscar um maior conhecimento sobre o atual fenômeno do "*Marketing Glocal*", visto que a aplicação do Marketing Global tem mudado para atender às tendências locais. Variações e adaptações à cultura local tornam-se extremamente importante no século XXI; visto que, é crescente o número de empresas globais com exploração de novos mercados, representando assim, uma forma de sobrevivência para estas empresas que querem permanecer no mercado altamente competitivo.

Portanto, é fundamental conhecer o Marketing e sua influência no comportamento do consumidor, bem como as diferenças culturais que influenciam na implementação do composto mercadológico de uma empresa global, a fim de aumentar as chances de sucesso de comercialização e negociação entre países com diferentes culturas.

São inúmeros os fatores e diferenças culturais que influem na comercialização de determinado produto. A influência de preços, gastos com propaganda, disponibilidade de produtos nos canais de distribuição, disponibilidade de matéria-prima, condições climáticas, níveis de renda, variam entre países; assim como, o processo de influência de hábitos, costumes, elementos culturais, tradição têm grande influência nas formas de consumo global. Sendo assim, considera-se fundamental voltar à atenção para o *Marketing Glocal*, fazendo pequenos ajustes e adaptações no produto à cultura local; a fim de assegurar o sucesso de comercialização do produto em novos mercados internacionais.

A partir de 1990, as empresas sentiram a necessidade de se globalizar, expandindo seus mercados, e tornando os produtos de certa forma cada vez mais similares no

cenário internacional. A integração global é o resultado da dinâmica interativa de forças motrizes e restritivas. As forças motrizes como tecnologia, cultura, necessidade de mercado, custos, mercados livres (NAFTA, MERCOSUL, OMC) (1), integração econômica (União Européia), paz, visão gerencial, objetivo estratégico, estratégia e ações globais, fazem com que organizações se aproximem entre si, e os gostos dos consumidores sejam convergidos. No entanto, é preciso também estar atento às forças restritivas, pois estas podem impedir o avanço global da empresa. As forças restritivas podem ser descritas como: miopia gerencial, cultura organizacional, controle nacional (KEEGAN, 2005).

Globalizar-se tornou-se essencial para empresas sobreviverem no mercado competitivo atual. Entretanto, quando se considera a globalização de produtos e serviços, é necessário evitar fracasso e etnocentrismo. Desta forma, desenvolver neutralidade para conhecer a fundo os aspectos culturais do país no qual irá realizar suas negociações é crucial para que o gerente de marketing global obtenha sucesso.

O estudo desta dissertação visa analisar o *Marketing Glocal*, compreendendo as diferenças culturais entre países, entendendo, aceitando, e observando como estas diferenças influenciam no composto mercadológico de empresas globais. Desta forma, estas empresas podem criar vantagem competitiva em cenários internacionais. Este estudo analisa empresas globais, suas estratégias para entrar em novos mercados, e desenvolve uma análise sobre influências culturais; além de fazer sugestões para adaptações do composto mercadológico (produto, preço, praça, promoção), visando realizar negociações e comercializar seus produtos e serviços de forma eficaz em diferentes mercados globais.

(1) NAFTA - North American Free Trade Agreement
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
OMC – Organização Mundial do Comércio

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Globalização e Marketing Glocal

2.1.1. Conceituação de Marketing, Globalização, Marketing Global

Verificando o tradicional conceito de Marketing, podemos citar Pride e Ferrel (2001, p.3) “[...] marketing é o processo de criar, distribuir, promover, estabelecer preço de produtos e serviços e criar idéias a fim de facilitar a satisfação da relação de troca com os consumidores em um ambiente dinâmico”.

Porém, quando é analisado o conceito de marketing sob uma perspectiva mais atual e moderna, podemos citar o conceito do *marketing sem fronteiras* desenvolvido por Jack Welch, ex-CEO da General Electric. Neste novo conceito, “[...] o foco passa do paradigma de maximização microeconômica para a administração de parcerias estratégicas, posicionando a empresa entre os fornecedores e os clientes na cadeia de valor, de modo a criar valor para o cliente” (KEEGAN 2005, p.3).

A AMA (Associação Americana de Marketing) emprega uma definição de marketing bem similar a definição usada por Pride e Ferrel (2001). A AMA (2007) descreve marketing como sendo “a atividade de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir a troca de bens que possuem valor para o consumidor, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”.

Os conceitos de Pride & Ferrel, AMA, e Jack Welch mostram que atender às necessidades e desejos do cliente em um ambiente dinâmico e instável, continua sendo essencial. Porém, Jack Welch destaca a importância de parcerias estratégicas, do desenvolvimento do *network*, e a importância de se lançar no mercado global no século XXI.

Segundo Vignali (2001), *globalização* compreende o desenvolvimento de estratégias de marketing como uma entidade única e a igual padronização de produtos,

comercializando-os da mesma forma em qualquer lugar do mundo. Seria um único composto mercadológico: produto, preço, praça e promoção para todos os mercados. A globalização está voltada para uma orientação mais etnocêntrica, visão mais homogênea de estratégias usadas por organizações em todo o mundo.

O tópico sobre globalização das atividades de marketing surgiu no início de 1980 com Levitt (1983). Este autor reconhecia a tendência da globalização de marketing e afirmava que organizações deveriam aprender a operar como se o mundo fosse um único grande mercado, ignorando assim diferenças regionais e nacionais. E que empresas que não se adaptassem à nova realidade global de mercado iriam ser vítima de suas próprias ações (SVENSSON, 2002).

Como pode ser verificado, Levitt (1983) tinha uma visão do futuro com uma maior integração das organizações, ampla comunicação, e necessidade de se engajar em mercados internacionais. No entanto, sua visão era limitada, pois ele não considerava que as diferenças culturais pudessem ter tanta influência no composto mercadológico, negociações e comercialização dos produtos e serviços das organizações.

A palavra “globalização” vem sendo empregada de maneira genérica e com significado inadequado entre praticantes e estudiosos de marketing. O foco do conceito de globalização encontra-se na padronização, homogeneização, semelhança, concentração, dependência, sincronização de mercado, e integração das atividades de marketing no mercado mundial (SVENSSON, 2002).

No entanto, o conceito de Marketing Global tem sido usado de forma ambígua, sendo que algumas pessoas se referem à “global” apenas o fato de ser internacional ou multinacional, simplesmente pelo fato de fazer negócios fora do mercado doméstico. Segundo Jeannet e Hennessey (1992), “global” significa apenas um conceito para substituir internacional, e muitos leitores entendem o conceito de estratégia global, como sendo uma empresa presente em todo lugar, possuindo mais ou menos a mesma estratégia.

Entretanto, no século XXI, os autores e estudiosos passaram a incluir e reconhecer variações locais, características e circunstâncias como fatores que influem no Marketing Global. Algumas definições de Marketing Global são listadas abaixo.

Para Keegan e Green (2003) uma diferença entre o “marketing regular/ tradicional” e o “marketing global” está no escopo das atividades. A empresa que faz marketing global se envolve na comercialização e negociação de produtos e serviços fora do mercado do seu país de origem. Outra diferença a ser apontada, é que o marketing global pressupõe o conhecimento de conceitos, considerações, e estratégias específicas, a serem aplicadas com habilidade, juntamente com fundamentos de marketing universais, para assegurar o sucesso em mercados globais.

“Marketing Global canaliza seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos no mercado global” (KEEGAN; GREEN, 2003, p. 2).

Para Hamel e Prahalad (1985), uma estratégia global engloba mais do que preços baixos e padronização de produtos. A organização pensa em novas formas de competição de mercado.

“[...] marketing global não necessariamente significa padronização de produtos, promoção, preço, e distribuição em todo o mundo”. (KOTABE; HELSEN, 2004, p. 17). Numa abordagem mais moderna e dinâmica, estes autores destacam a importância da necessidade de adaptação à cultura, etnia, valores e costumes locais. Sendo inevitável para uma organização global levar em consideração as modificações necessárias para países diferentes.

“Marketing Global é o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização sobre as necessidades e oportunidades do ambiente” (KEEGAN, 2005, p. 5).

Segundo Johanson (2000)

Marketing Global é a integração que envolve produtos padronizados, embalagem uniforme, nome de marca idêntico, introdução sincronizada de produtos no mercado, mensagem de propaganda semelhante, ou mesma coordenação de campanha de vendas em diversos mercados de vários países.

Para Domzal e Unger (1987), marketing global expressa semelhanças de consumidores dentro de limites geográficos, e utiliza a padronização de estratégias de marketing, enquanto minimiza diferenças locais. Organizações tentam identificar segmentos globais de mercado que possuam características psicográficas semelhantes.

2.1.2. Razões para a globalização das atividades de marketing

Existem duas razões para globalização das atividades de marketing. A primeira razão seria crescer e expandir para novos mercados a fim de criar um diferencial e vantagem competitiva, enquanto que a outra razão seria a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (KEEGAN, 2005).

Uma razão destacada por Dahringer e Muhlbacher (1991) para implementar atividades de marketing globais, é que esta permite as organizações atingirem de forma mais adequada a concentração e coordenação das atividades de marketing.

Lamont (1996) cita importantes vantagens para a utilização de Marketing Global, afirmando que este visa capturar novos mercados e nichos, desenvolver oportunidades de compra e venda, e desenvolver contatos em mercados internacionais.

Desenvolver atividades de Marketing Global inclui a organização de esforços coletivos, pesquisar mercados domésticos e internacionais, procurar novos parceiros, adquirir um compreensível e eficiente suporte de serviços, gerenciar custos de transações internacionais (SVENSOON, 2002).

Johansoon (2000) destaca quatro fatores que influenciam organizações a se envolverem em atividades de Marketing Global, dentre elas:

1. Categorias de mercado: necessidades homogêneas de mercado, consumidores globais, canais de comunicação e distribuição globais.
2. Concorrentes: saturação de mercados domésticos, interdependência entre países.

3. Custo: diminuição de custos, gerando economia de escala e extensão, aprender e experimentar novos mercados, logística favorável, diferenças de custo, habilidades, e desenvolvimento de produtos em diferentes países, eficientes fornecedores.
4. Governo: favoráveis políticas de comercialização, compatíveis padrões técnicos, leis e regulamentos de mercado similares, facilidade de comercialização, redução de taxas e impostos, abertura de mercados.

Há inúmeras razões para explicar o surgimento e desenvolvimento da globalização de maneira tão rápida a partir de 1980, Sheth (1986) cita três razões: tornou-se mais fácil o acesso a mercados internacionais a partir de 1980, houve um aumento do nível de padronização dos produtos, houve também um aumento do número de *mergers*, aquisições, e *joint ventures*.

Jeannet e Hennessey (1992) também mencionam algumas razões responsáveis pela globalização, tais como: globalização para melhora da eficiência interna, para competir em mercados homogêneos, para juntar forças e criar sinergia.

A estratégia de marketing global puro sofrerá com a miopia de marketing, isto é, com uma visão limitada de oportunidades e estratégias para atingir novos mercados. É obvio que organizações têm que sobreviver no mercado, procurar novos nichos de atuação e novas praças; no entanto, adaptações são necessárias para atender às diferentes necessidades e desejos de público-alvo diferentes. Atividades de marketing global podem existir em nível estratégico, enquanto que em nível de operações, e tático, estas são menos apropriadas.

2.1.3 Conceito de Marketing Glocal e sua importância.

As diferenças de língua, distribuição e transporte, estrutura de varejo, clima, leis e regulamentos do governo, características culturais (cor, tabus, história, política, religião, educação, renda, e etc.) entre países são tão grandes, que uma padronização do composto mercadológico muitas vezes não é passível de ser realizada. Embora a característica principal do marketing global seja a padronização

de todos os elementos do composto mercadológico ao máximo possível; muitas vezes, isto se torna uma tarefa impossível para os gerentes de marketing. A customização e adaptação se tornam fundamentais para comercializar com sucesso o produto em novos mercados de culturas diferentes.

Customização envolve criar estratégias de marketing para diferentes regiões do mundo, levando em consideração as diferenças de cultura, hábito, costumes, religião, região, nacionalidade dos diferentes públicos-alvo. Customização, por outro lado, está voltada para uma orientação mais policêntrica, visão mais heterogênea de estratégias, considerando diferenças locais no mercado mundial (SVENSSON, 2001).

No século XXI, é tão importante ser global, quanto local. Isto é, levar em consideração diferenças culturais é um ponto crucial para a comercialização de produtos e serviços de sucesso. As organizações devem posicionar seu composto mercadológico, (produto, preço, praça, promoção), fazendo modificações e adaptações locais.

Segundo Daft (2000, p. 20) “[...] nós devemos nos lembrar que não fazemos negócios em mercados, nós fazemos negócios na sociedade... e em nosso futuro, nós iremos ter sucesso porque iremos entender e apelar para as diferenças locais [...]”.

Glocal significa a capacidade de ser ao mesmo tempo “global e local”, habilidade de ser tão “*insider*”, ou seja, estar tão atualizada do mercado local, como uma empresa doméstica, e ao mesmo tempo manter os benefícios de uma operação em escala mundial. Uma empresa global bem-sucedida “pensa globalmente e age localmente”. A abordagem *glocal* compreende integrar orientações etnocêntricas e policêntricas, focando em aspectos homogêneos e heterogêneos do contexto internacional (KEEGAN, 2005).

Marketing Glocal reflete as aspirações das estratégias de puro marketing global, enquanto são simultaneamente reconhecidas as necessidades de adaptações das atividades de marketing locais. Este compreende o *spectrum* de marketing local,

doméstico, internacional, multinacional e global (SVENSSON, 2001). O conceito de *Marketing Glocal* é representado na figura 1.

Figura 1 – Marketing Glocal, envolvendo estratégias locais, internacionais, multinacionais, globais
Fonte: Svensson, 2001.

2.1.4 Visão Geral das estratégias (marketing local / doméstico, internacional / multinacional, global e glocal)

Estratégias de marketing local e doméstico empenham-se exclusivamente em maximizar adaptação, diferenças, concentração, independência, flexibilidade, separação das atividades de marketing dentro dos limites de mercado (SVENSSON, 2002).

Estratégias de marketing internacionais e multinacionais empenham-se primeiramente para maximizar padronização, homogeneização, semelhanças, concentração, dependência, sincronização e integração das atividades de marketing. E secundariamente, reconhecem a necessidade de adaptar, difundir, interdependência, flexibilidade, separação das atividades de marketing entre mercados (SVENSSON, 2002).

Estratégias de marketing global empenham-se exclusivamente em maximizar padronização, homogeneização, semelhanças, concentração, dependência, sincronização e integração das atividades de marketing (SVENSSON, 2002).

Estratégias de *marketing glocal* empenham-se em aperfeiçoar o balanço e harmonia de uma empresa que foca suas atividades de marketing de níveis operacionais, tático e estratégicos em padronização *versus* adaptação, homogeneização *versus* customização, semelhanças *versus* diferenças, concentração *versus* difusão, dependência *versus* independência, sincronização *versus* flexibilidade, integração *versus* separação (SVENSSON, 2002).

A tabela 1 apresenta as estratégias globais, glociais, locais e domésticas e internacionais e multinacionais.

Tabela 1 - O Posicionamento de Marketing Glocal

Marketing Global Visa maximizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Glocal Visa otimizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Local e Doméstico Visa maximizar as atividades de marketing em termos de:	Marketing Internacional e Multinacional Visam maximizar as atividades de marketing em termos de:	
Exclusivamente	Balanço e Harmonia	Exclusivamente	Primeiramente	Secundariamente
Padronização	Padronização x Adaptação	Adaptação	Padronização	Adaptação
Homogeneização	Homogeneização x Customização	Customização	Homogeneização	Customização
Semelhanças	Semelhança x Diferenças	Diferenças	Semelhanças	Diferenças
Difusão	Concentração x Difusão	Concentração	Concentração	Difusão
Dependência	Dependência x Independência	Independência	Dependência	Independência
Sincronização	Sincronização x flexibilidade	Flexibilidade	Sincronização	Flexibilidade
Integração	Integração x Separação	Separação	Integração	Separação

Fonte: Svensson, 2002.

2.1.5 Abandonando o Marketing Global e Aderindo ao novo conceito “Marketing Glocal – Glocalização”

É apropriado, muitas vezes, abandonar o conceito de *Marketing Global* para caminhar e aplicar o conceito de *Marketing Glocal*. A extensão de *Marketing Glocal* é mais ampla e mais abrangente; considera níveis de operação, como por exemplo, assuntos promocionais que variam enormemente em diferentes culturas. O termo “marketing global” tem perdido sua relevância, pois pode ser entendido como sinônimo de um gerenciamento de marketing utópico; uma vez que, a maioria das atividades de marketing tem se adaptado as condições locais, levando em consideração as características e circunstâncias de determinado mercado (SVENSSON, 2002).

O *Marketing Global* representa uma oportunidade para empresas de ampliar sua participação no mercado, diversificar seu portfólio de produtos, gerar mais lucros, continuar competitivo, responder a novos desafios. No entanto, organizações que desejam permanecer no mercado procuram estar sempre inovando e fazendo adaptações locais necessárias para atender às diferenças culturais. De acordo com Kapferer (1992), 100% globalização é um mito. Um composto de marketing global só pode ser realista, se passível de adaptação (SVENSSON, 2002).

Segundo Mesdag (2000), a maioria das abordagens de marketing internacional são predominantemente baseadas em adaptações às diferentes sensibilidades culturais de cada novo mercado em que são inseridas.

O termo *glocalização* e *marketing glocal* vão além do marketing global e das atividades de globalização de marketing. *Glocalização* significa que as atividades de marketing locais e globais são simultaneamente analisadas e aperfeiçoadas. Significa um sucessivo desenvolvimento da organização, assim como um desafio, de descentralização da globalização (MAYNARD, 2003). No entanto, o grau de padronização depende do tipo de produto e serviço a ser comercializado.

Em outras palavras, a *glocalização* refere-se ao processo através do qual as organizações globais adaptam seus produtos e marketing à circunstâncias

particulares locais para atender as variações no consumo de demanda (SVENSSON, 2001).

Ou ainda, a glocalização pode ser descrita como um processo no qual a “criação de produtos e serviços pretende atingir mercados globais, mas é customizada para atender à cultura local” (MAYNARD, 2003). Nela, as empresas não lidam somente com considerações globais, mas também, estão de acordo com regras e leis específicas de cada país em que operam. A glocalização envolve o conceito de aspectos macro e micro do mundo social em que vivemos.

Mooij (1998) afirma que pensar e agir são influenciados pela cultura na qual se está inserido. Um indivíduo que pensa global é influenciado por seu produto ou sua própria cultura, não sendo totalmente neutro. Portanto, pensamento global por um indivíduo de determinada cultura pode ser facilmente interpretado de maneira errônea por pessoas de outra cultura. Assim, a compreensão das diferenças culturais e a realização de adaptações são necessárias.

2.1.6 As 25 maiores empresas globais

A Tabela 2 que segue neste sub-capítulo apresenta uma lista das 25 maiores empresas globais, de acordo com dados obtidos na Fortune (2007), mostrando respectivamente seu ranque, receita e lucro.

Apenas como curiosidade, a empresa brasileira Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A, empresa brasileira de exploração e produção de petróleo, gás natural e derivados, e a Vale do Rio Doce, empresa brasileira que atua no mercado de minério de ferro, fazem parte atualmente das 500 maiores empresas globais. A Petrobrás faz parte do ranque das 100 maiores empresas globais, enquanto a Vale do Rio Doce, ocupa a 359ª posição (FORTUNE, 2007).

Dentre estas grandes empresas globais, merecem destaque empresas como Philip Morris, Coca-Cola, Unilever, Gillete, que podem ser consideradas “glocais”, pois se comportam de forma global e local ao mesmo tempo, respondendo às diferenças e

semelhanças do mercado mundial. Estas empresas comercializam bens de consumo, produtos que possuem alta sensibilidade e necessitam certa adaptação em seu composto mercadológico quando inseridos em mercados com diferentes culturas. O assunto sensibilidade e adaptação será abordado com mais detalhes no sub-capítulo 2.2.8.

Tabela 2 - 25 Maiores Empresas Globais

Ranque	Empresa	Receita (\$ milhões)	Lucro (\$ milhões)
1	Wal-Mart Stores	351,139.0	11,284.0
2	Exxon Mobil	347,254.0	39,500.0
3	Royal Dutch Shell	318,845.0	25,442.0
4	BP	274,316.0	22,000.0
5	General Motors	207,349.0	-1,978.0
6	Toyota Motor	204,746.4	14,055.8
7	Chevron	200,567.0	17,138.0
8	DaimlerChrysler	190,191.4	4,048.8
9	ConocoPhillips	172,451.0	15,550.0
10	Total	168,356.7	14,764.7
11	General Electric	168,307.0	20,829.0
12	Ford Motor	160,126.0	-12,613.0
13	ING Group	158,274.3	9,650.8
14	Citigroup	146,777.0	21,538.0
15	AXA	139,738.1	6,379.9
16	Volkswagen	132,323.1	3,449.0
17	Sinopec	131,636.0	3,703.1
18	Crédit Agricole	128,481.3	8,975.8
19	Allianz	125,346.0	8,808.9
20	Fortis	121,201.8	5,459.0
21	Bank of America Corp.	117,017.0	21,133.0
22	HSBC Holdings	115,361.0	15,789.0
23	American International Group	113,194.0	14,048.0
24	China National Petroleum	110,520.2	13,265.3
25	BNP Paribas	109,213.6	9,169.0

Fonte: Fortune, 2007.

De acordo com a Tabela 2, o Wal-Mart encontra-se em posição de liderança das 25 maiores empresas globais. O Wal-Mart começou em 1962 nos Arkansas, EUA, e iniciou seu processo de internacionalização em 1991 abrindo o Sam's Club na Cidade do México. Ele vem apresentando crescimento e expandindo seus mercados

para Ásia, Canadá em 1994, Indonésia, Hong Kong, Coréia do Sul em 1999, Alemanha em 1997, Inglaterra em 1999, Brasil (1995) e outros. Porém, sua entrada no mercado brasileiro não foi fácil. O Wal-Mart enfrentou vários obstáculos, dentre eles: demanda maior que oferta, gerando longas filas de consumidores; as relações com fornecedores era difícil, alguns deles se negavam a fornecer o produto, ou oferecer desconto. Adaptações foram necessárias, como o uso de cheque pré-datado como forma de pagamento e parcerias de longo prazo com os maiores bancos para financiamento (ROCHA; DIB, 2002). Desta forma, verifica-se que o Wal-Mart, com relação ao quesito preço, considerou a cultura brasileira, oferecendo formas de pagamento mais flexíveis, como por exemplo, o uso do cheque pré-datado, mencionado anteriormente.

A Coca-Cola é outro exemplo de empresa que utiliza estratégia glocal. Um Estudo de Caso sobre a empresa será abordado com mais detalhes nesta dissertação no capítulo 4. A Coca-Cola está presente em mais de 200 países, é conhecida como a marca de refrigerante mais valiosa do mundo (TIAN, 2006). Ela responde por mais de 400 marcas de bebidas não-alcoólicas, entre estas, quatro das cinco marcas mais consumidas mundialmente: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta e Sprite (Coca-Cola, 2007). De acordo com a Fortune (2007), A Coca-Cola ocupa a 285ª posição no ranque das 500 maiores empresas globais, sendo que ocupa a primeira posição, destacando-se como líder no mercado de refrigerantes. Seus lucros chegam a 5 bilhões de dólares.

A Coca-Cola emprega claramente estratégias “glocais” em seu composto mercadológico, dentre elas: criou uma variedade de marcas de cafés para atender as necessidades do público-alvo japonês; em 2001 no “Ano da Cobra”, marcado pelo calendário chinês, ela utilizou estampa de desenho animado de uma cobra com chapéu para ilustrar suas garrafas. Além disso, basta acessar seu *website* (www.cocacola.com), para verificar que um link com 94 países e regiões no mundo está disponível. O *website* de cada país é personalizado, levando em consideração a cultura, língua, hábitos, e costumes locais. Como exemplo, o *website* da China, demonstra respeito pela cultura e valores chineses, apresentando projetos de responsabilidade social, e sendo patrocinador das Olimpíadas em 2008 (TIAN, 2006).

A Procter & Gamble ocupa atualmente a 74^a posição no ranking das 500 maiores empresas globais (FORTUNE, 2007). Um exemplo interessante de *marketing glocal*, é a Gillette, uma de suas marcas mais conhecidas. De acordo com Maynard (2003), a empresa teve que adaptar seu produto quando lançou o Gillette Sensor Excel no Japão. Sua estratégia de comunicação, propagandas e anúncios tiveram que sofrer modificações para se adaptar à cultura japonesa.

Em 1992, a Gillette lançou o Sensor para mulheres, e em 1996, Gillette lançou nos EUA o Gillette SensorExcel, uma extensão de linha do Gillette Sensor. Logo em seguida, o mesmo produto foi lançado no Japão. Embora o anúncio do produto tivesse sido veiculado em revistas para a mesma audiência de meninas adolescentes (Revista Seventeen), com o mesmo título, eles continham algumas diferenças sutis, tais como: troca de palavras, enquanto que nos EUA o nome do produto era “SensorExcel for woman” no Japão era “Gillette Lady Sensor Excel”. O termo “*lady*” é usado para transmitir uma idéia positiva e agrega valor ao produto na cultura oriental. O anúncio para o público-alvo japonês utilizava um tom mais indireto de passar a mensagem, do que o americano. Enquanto que no anúncio veiculado nos EUA, a revista mostrava uma mulher nua no chuveiro usando o SensorExcel, o anúncio do Japão mostrava uma mulher com roupão, próxima a uma banheira. São pequenas diferenças, mas estas devem ser consideradas, quando novos produtos são lançados em diferentes culturas (MAYNARD, 2003).

Marcas globais como Nike, Coca-Cola, British Airways, Mc Donald's, American Express, Kodak, são consideradas globais no sentido de apresentarem uma estratégia de promoção e produto consistente em todo o lugar em que são anunciados. Marca global inclui nome consistente, imagem de produto padronizada e características semelhantes. A Nike e Esso utilizam “propagandas globais”, transmitindo a mesma imagem (logo, imagem do produto, etc.), no entanto, sem palavras, em todo o globo. Esta pode ser considerada uma excelente técnica de comunicação para transmitir uma mensagem da marca idêntica entre culturas diferentes (KEEGAN, 2005).

Segundo Mesdag (2000), a marca não deve ser lembrada como uma função do produto, ao invés, produtos deveriam ser lembrados como funções da marca. A

marca pode ser global como Coca-Cola, Kellogs, Bennetton, Danone e outras..., mas o produto deve sofrer suas devidas modificações para se adaptar à mercados locais.

2.1.7 O Mc Donald's como exemplificação de *Marketing Glocal*

Com o objetivo de ilustrar o processo de implementação do *Marketing Glocal*, a organização Mc Donald's pode ser citada, pois é considerada global com atitudes locais. O Mc Donald's compreende elementos da globalização e ao mesmo tempo faz adaptações locais em seu produto, preço, praça, e promoção. A frase “pense global e aja local” resume claramente a essência do *marketing glocal*. O Mc Donald's tem se mostrado uma empresa *fast food* de sucesso, com expansão rápida em mercados internacionais.

De acordo com Vignali (2001), utilizando a Matriz BCG (Boston Consulting Group), o Mc Donald's deve ser considerado uma “organização – vaca leiteira” no mercado dos Estados Unidos, isto é, com pequenas possibilidades de expansão no mercado americano, no entanto, com grande participação de mercado. Enquanto que, se analisada no mercado internacional, fora dos EUA, pode ser considerada uma “organização – estrela” com alta possibilidade de crescimento e alta participação de mercado. Assim, estratégias diferenciadas devem ser assumidas, com objetivos de entrar com sucesso em diferentes mercados.

É importante ressaltar que com a globalização as empresas e produtos ficam mais parecidos e globais. No entanto, pequenos ajustes muitas vezes são necessários para atender aos diferentes gostos, costumes, preferências e necessidades culturais.

Vignali (2001) estabelece os 7P's (4P's tradicionais: produto, preço, praça, promoção, mais 3P's variáveis: pessoas, processo, físico - *physical*) utilizados para analisar as adaptações e implementações necessárias ao composto mercadológico do Mc Donald's em mercados globais, como:

1) Produto

Embora a maioria dos produtos seja padronizado e global para reduzir custos, muitos sofrem adaptações, para se adequar a gosto, preferências, costumes e leis locais (VIGNALI, 2001). Exemplos:

- Na Índia são servidos Mc Nuggets vegetarianos.
- Em Israel Big Macs são servidos sem queijo, separando a carne de produtos de laticínios.
- Em mercados tropicais como o Brasil, sucos de goiaba e maracujá fazem parte do cardápio.
- Na Alemanha é vendida a cerveja e também croissants.
- Na Turquia são vendidos drinques com iogurtes.
- Na Itália, a massa também faz parte do cardápio.
- No Japão hambúrgueres teriaki são um grande sucesso.
- Na Noruega é comum encontrar sanduíches de salmão.
- Hambúrgueres vegetarianos são vendidos na Holanda.
- No Uruguai são famosos o Mc Huevo, sanduíche com ovos.
- Enquanto que na Tailândia, hambúrguer de porco e molho doce foi adicionado ao cardápio para atender a um gosto e costume local.

2) Praça

Em relação à praça, Mc Donald's possui atualmente mais de 24.500 restaurantes em 116 países ao redor do mundo (VIGNALI, 2001). O Mc Donald's adota como vantagem competitiva uma estratégia de rápido crescimento, assim evita novos entrantes no mercado e fortalece sua posição de liderança no mercado *fast-food* global (VIGNALI, 2001).

3) Preço

A estratégia de preço é mais local do que global, pode-se dizer, uma estratégia "glocal". Em países como nos Estados Unidos, Mc Donald's é uma rede *fast food* com preços baixos, enquanto que, no Brasil, por exemplo, os preços são mais elevados, visando atingir um público-alvo diferente, de maior renda se comparado ao público-alvo atingido nos EUA.

Há uma grande variação no quesito preço, pois o Mc Donald's utiliza preços diferentes para países diferentes, apreçando os produtos de acordo com o mercado local. O estudo e análise do estágio do ciclo de vida que o produto/marca se encontra em determinado país é importante para escolher a estratégia de preço mais adequada. Por exemplo, nos EUA, a marca Mc Donald's encontra-se entrando no estágio de declínio, explicando o fato de seus preços serem mais baixos para evitar perda de receita. Enquanto que no Brasil ou Japão, o Mc Donald's encontra-se em fase de crescimento e maturidade, podendo assim obter maiores lucros (VIGNALI, 2001).

4) Promoção

No composto mercadológico, o P promoção destaca-se por utilizar uma “Marca Global, e uma Propaganda local”. Ou seja, etnia, costumes, religião, moral, valores são inseridos e relevantes para a promoção do portfólio de produtos.

O Mc Donald's usa diferentes personalidades e modos para transmitir sua mensagem em diferentes culturas. Como exemplo, na China é mais eficiente e rentável anunciar em veículos de mídia impressa como jornais e revistas, ao invés de propagandas em TV. Além disso, o contato e interação com consumidores é considerado indispensável. Em Hong Kong, o marketing de responsabilidade social é extremamente importante para desenvolver e consolidar a marca e imagem da organização. Isto também acontece no Brasil, país onde o Mc Donald's se envolve em campanhas sociais, como o *Mc Dia Feliz*, em que todo o dinheiro arrecadado com as vendas é direcionado para ajudar uma entidade de crianças com câncer. O Mc Donald's também patrocina esportes, como jogos olímpicos e copas do mundo, se destacando assim, no cenário global (VIGNALI, 2001).

5) Pessoas

Na gestão de pessoas as leis trabalhistas diferem de um país para o outro. Desta forma, a cultura, leis e costumes são compreendidos e obedecidos. Contratar pessoas focadas em atender às necessidades e desejos dos clientes, pessoas com atitude e pró-ativas são pontos cruciais para desenvolver um trabalho eficaz.

A empresa possui centro de treinamentos em Illinois, EUA, Munique, Tokyo, Sydney, Londres, China, para promover e assegurar os mesmos padrões de qualidade, procedimentos, limpeza e higiene por todo o mundo. Há três tipos de seleção: empregados pagos por hora, gerente júnior de negócios, gerente *trainee* (VIGNALI, 2001).

6) Processo

O processo de produção dos alimentos é 100% global, sendo igual para todas as lojas no mundo. Fornecedores atendem as especificações e demandas estabelecidas, estas por sua vez, são bastante rígidas. Enquanto que as cozinhas possuem o mesmo *layout*, sofrendo apenas pequenas modificações para acomodar certas diversificações do cardápio de diferentes países. Os clientes nunca devem esperar mais que três minutos e meio nas janelas de “*drive-through*”. Os pedidos devem ser feitos em noventa segundos. Visitas periódicas são feitas a cada trimestre para revisar o desempenho.

7) Ambiente Físico

Consistência em qualidade, serviço, limpeza e excelência em atendimento são questões prioritárias a serem atingidas. Esta é uma meta global.

2.2 Análise das diferenças culturais e sua influência no composto mercadológico.

Uma vez abordado o conceito, dado uma visão geral e explicado a importância do *Marketing Global*, o estudo passa para um nível mais específico. Este capítulo tem por objetivo definir cultura, e fazer uma análise das diferenças culturais e explicar sua influência no composto mercadológico, 4P's de empresas globais.

2.2.1 Definições de cultura

Segundo Keegan (2005), “cultura envolve valores conscientes e inconscientes, idéias, atitudes, e símbolos que formam o comportamento humano e são transmitidos de uma geração a próxima”.

Para Hofstede (1997), “cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos de outra”. “É a interação agregada de características comuns que influenciam a resposta de um grupo ao seu ambiente”.

Cultura é o conjunto de valores e costumes compartilhados por uma sociedade (YENIYURT ; TOWNSEND, 2003).

As definições de cultura apresentadas por Keegan (2005), Hofstede (1997) e Yenyurt e Townsend (2003) são similares e complementares, mostrando que a cultura é algo próprio, intrínseco, que se forma ao longo do tempo, influenciado pela sociedade em que se vive.

Cultura pode ser definida como a lente pela qual os fenômenos são vistos. Ela determina como estes fenômenos são aprendidos e assimilados. Cultura é a cópia das atividades humanas. Ela determina a coordenação das ações sociais e das atividades produtivas, especificando comportamentos e objetos que surgem dessas ações (LUNA; GUPTA, 2001).

Considerando as definições de cultura, Luna e Gupta (2001) sugerem a cultura como uma lente que da forma à realidade, e às cópias de planos específicos de ação. Ao mesmo tempo, a cultura é única de um grupo específico de pessoas.

De acordo com Kotabe e Helsen (2004, p. 96), “cultura é algo aprendido, compartilhado, submetido, interligado por uma série de símbolos cujos significados resultam em um conjunto de orientações aos membros da sociedade. Estas orientações consideradas em conjunto, geram soluções para problemas que todas as sociedades devem solucionar, se estas soluções permanecem viáveis”.

Nacionalidade pode ser considerada como um representante da cultura, visto que todos os membros de uma nação tendem a compartilhar uma linguagem semelhante, e mesma história (DAWAR; PARKER, 1994). Nacionalidade permanece como um representante viável da cultura, visto que os membros de uma sociedade

compartilham uma mesma compreensão de valores institucionais, identidade, e experiência de compreensão do mundo (HOFSTEDE, 1983).

Na verdade, culturas são caracterizadas tanto por diferenças como por semelhanças. É algo a ser aprendido, não é inato. A cultura é adquirida ao longo do tempo, e é influenciada pelo mundo social em que se vive. Consiste em respostas similares a situações recorrentes. Exemplo, gostos por alimentos, bebidas, cores, variam muito de país para país, e isto influenciará no comportamento de compra do consumidor, fazendo assim com que empresas globais, sejam obrigadas a fazer adaptações locais. Como exemplo, podemos citar a cor branca no oriente muitas vezes esta relacionada à morte, enquanto que países do Ocidente esta cor significa pureza, limpeza (KEEGAN, 2005).

A cultura está em constante mutação, é dinâmica e evolui. A cultura de determinado país pode mudar com o tempo, se tornando mais ou menos semelhante à de seus países vizinhos, ou semelhantes à de países com os quais mantém fortes negociações. A convergência de culturas está se tornando muito acelerada, devido a veículos de comunicação, como Internet, TV, fax, *blackberries*, e por meios de transporte, etc., porém pequenas diferenças culturais ainda são muito importantes e têm que ser reconhecidas. Compreender essas diferenças culturais entendê-las a fundo e incorporar a compreensão ao processo de planejamento de marketing torna-se necessário para adotar estratégias e programas de marketing apropriados. No entanto as semelhanças culturais também devem ser aproveitadas, a fim de evitar adaptações desnecessárias e dispendiosas do composto de marketing (KEEGAN, 2005).

Negociações de sucesso englobam a compreensão da cultura e seus valores. Forças e valores culturais são fatores fundamentais para adequar corretamente o programa de marketing de uma empresa. Além disso, uma análise da cultura local faz-se necessária para descobrir novas oportunidades de mercado.

Valores Culturais são reconhecidos como uma força responsável por alavancar e motivar consumidores, estilos de vida e escolhas de produto. Diferenças em valores do sistema entre diferentes culturas parecem estar associadas a maiores diferenças

em comportamento do consumidor. Estes valores tendem a persistir com o tempo. Valores culturais têm consideráveis efeitos em processos de decisão gerencial (LOWE, CORKINDALE, 1998).

O nível de renda também influencia fortemente no comportamento de compra do consumidor. Produtos como refrigerantes, produtos eletrônicos, e de luxo têm um apelo amplo, sendo quase universal. Descobrir “universalidade culturais”, isto é, uma mesma forma de comportamento existente em todas as culturas, representa uma oportunidade de padronizar alguns elementos do programa de marketing. Temas com abordagem global podem ser desenvolvidos a partir da universalidade cultural. No entanto, o entendimento humano sob o ponto de vista local, deve ser levado em conta, evitando o etnocentrismo e superando preconceitos. Devemos nos esforçar para suspender julgamentos e simplesmente ouvir, observar, perceber e absorver fatos, não importando como eles possam ser definidos (KEEGAN, 2005).

2.2.2 Elementos da Cultura

Como mencionada anteriormente no subcapítulo 2.2.1, cultura é compartilhada por membros de uma sociedade e aprendida ao longo do tempo. Para entender melhor a cultura e seus componentes, seguem descritos os principais elementos da cultura (KOTABE; HELSEN, 2004). Estes elementos, por sua vez, apresentam-se inter-relacionados.

- **Vida Material** – refere-se basicamente à tecnologia utilizada para produzir e distribuir produtos e serviços na sociedade. Esta tecnologia varia muito de país para país. Enquanto que nos Estados Unidos as estradas possuem boa infra-estrutura para transporte de produtos, e grandes equipamentos são utilizados para armazenar produtos, na Índia as condições de meios de transportes e armazenagem de produtos são extremamente precários, o que dificulta a comercialização em vários pontos de distribuição.
- **Língua** – é crucial para uma comunicação eficaz e compreensão do ambiente cultural. Ela pode ser considerada o espelho de uma cultura. Países

populosos como Índia, possuem várias línguas. A linguagem falada é importante, assim como os gestos e linguagem corporal. Traduções requerem cuidado e atenção especial.

- **Interações Sociais** – variam muito de país para país. Geralmente em países ocidentais emprega-se o conceito de família de núcleo, que envolve pais e filhos; enquanto que no oriente é extremamente comum o conceito de família estendida, englobando um grupo maior de membros familiares. Há três tipos de grupos de referências de uma determinada cultura: grupos membros (o qual o indivíduo pertence), grupos de dissociação (os quais os indivíduos não querem pertencer), grupos de referência (os quais eles querem pertencer). Pelo conhecimento e entendimento dos grupos de referência, há a criação de estratégias de campanhas de promoção e posicionamento do produto de maneira eficaz na mente do consumidor.
- **Estética** – refere-se às idéias e percepções que determinada cultura tem em relação à beleza e bom gosto. Estas percepções variam muito entre países. No Japão, por exemplo, um dos requisitos de beleza entre as mulheres pode ser descrito por possuir cabelos curtos e ter cor de pele pálida, enquanto que no Brasil, acontece o contrário, cabelos longos e pele bronzeada, compõem a beleza brasileira.
- **Religião** – possui grande influência no composto mercadológico da empresa. Como visto anteriormente, o Mc Donald's na Índia não vende hambúrguer de carne. Muçumanos não comem carne de porco. Judeus não misturam carne e produtos de laticínios nas refeições. Na Arábia Saudita é proibido por religião misturar homens e mulheres em grupos de foco. A religião também tem fundamental importância em propagandas, ditando assim, o que é permitido ou proibido.
- **Educação** – países desenvolvidos, em geral, possuem alto índice de educação. No entanto, alguns países em desenvolvimento ainda possuem altos índices de analfabetismo. A educação também irá influenciar no tipo de composto mercadológico a ser empregado. Por exemplo, se o país possui

uma alta taxa de analfabetismo, a promoção mais eficaz não será por meio de jornal e vias impressas de comunicação para atingir um público de massa.

- **Valores do Sistema** – normas e padrões de conduta são estabelecidos por valores do sistema. Portanto, a compreensão dessas normas e padrões é necessária para analisar como elas influenciam nas atitudes de pessoas, no comportamento e na conduta da sociedade. Entendendo estes valores, resulta no mais fácil entendimento da cultura local e nos processos de tomadas de decisão. Como exemplos, entender o famoso “jeitinho brasileiro” para negociar e fazer parte da cultura brasileira, entender as negociações de preço em cidade como Marrocos, valores morais de determinada cultura (casamentos, contratos de negociação verbal e contratos por escrito).

2.2.3 Cultura e Comportamento do Consumidor

Os estudos realizados por Luna e Gupta (2001) visam explicar a relação de interação de cultura e comportamento de consumidor. Como poder ser visto na Figura 2, há uma influência mútua na cultura e comportamento do consumidor. O comportamento de um indivíduo é o resultado dos valores do sistema cultural do próprio indivíduo em um contexto particular. Os sistemas de valores culturais de um indivíduo são desenvolvidos ao longo do tempo, à medida que eles vão se socializando a grupos particulares. Culturas da sociedade, bem como sub-culturas regionais e valores familiares irão influenciar na formação do sistema de valores culturais individuais. Portanto, o sistema de valores culturais inclui elementos que os indivíduos têm em comum com o grupo ao qual pertencem, bem como valores pessoais e intrínsecos do próprio indivíduo (LUNA; GUPTA, 2001).

Figura 2: Modelo de interação da cultura e comportamento do consumidor

Fonte: Luna; Gupta, 2001.

De acordo com a Figura 2, a cultura influencia o comportamento do consumidor, no qual, este último acaba por re-enforçar as manifestações culturais (PETER; OLSON, 1998). O comportamento de um indivíduo pode ser visto e imitado ou rejeitado por outros. O comportamento de consumo pode ser tornar uma norma de grupo e ser identificada como parte da cultura de uma determinada população. Ações de profissionais de marketing servem como um veículo para transferir conhecimentos e valores de uma cultura já constituída no mundo para os bens de consumo; desta forma, as comunicações de marketing são representadas na Figura 2 como moderador dos efeitos da cultura no comportamento do consumidor. Ao mesmo tempo, as comunicações e promoções de marketing podem influenciar nas manifestações culturais pela propaganda (exemplos: O jeans da Calvin Klein re-enforça valores de magreza na sociedade americana; propagandas do Danoninho destacando valores nutritivos do alimento e re-enforçando a atitude dos pais em comprar alimentos saudáveis para seus filhos) (LUNA; GUPTA, 2001).

A cultura influencia comportamento através de suas manifestações: símbolos, valores, heróis e rituais (HOFSTEDE, 1997). Estas são as formas pelas quais o conhecimento da cultura é determinado, absorvido, armazenado e expressado. Cada grupo cultural possui diferente manifestação cultural.

- Valores – são responsáveis na maioria das vezes por guiar o comportamento do indivíduo, guiar suas ações e julgamentos em situações específicas. Exemplos de valores: prazer, liberdade, alegria, harmonia. As dimensões culturais de Hofstede, (individualismo, distância de poder, fuga as incertezas, masculinidade), descritas no próximo subcapítulo, podem ser consideradas como uma abordagem de estudo dos valores culturais (LUNA; GUPTA, 2001).
- Heróis – pessoas reais ou imaginárias, existentes ou não mais existentes, que possuem características que são altamente valorizadas na cultura e servem como modelo de comportamento a seguir (HOFSTEDE, 1997). Neste valor cultural estão incluídos os grupos de referência e líderes de opiniões. Heróis podem influenciar o comportamento do consumidor através de sua associação a certos produtos e marcas (ex: pessoas famosas, modelos, atletas, etc.) (LUNA; GUPTA, 2001).
- Rituais – de acordo com Rook (1985, p. 252), rituais possuem uma definição ampla, e vão além de comportamentos religiosos ou místicos.

Rituais são tipos expressivos de atividades simbólicas construídas de comportamentos múltiplos que ocorrem sempre e sequencialmente, e tendem a se repetir ao longo do tempo. Rituais de comportamento são drasticamente escritos, realizados com formalidade, seriamente e com profunda intensidade.

Ou segundo McCracken (1998, p.84)

Ritual é a ação social voltada para a manipulação do significado de cultura para objetivos coletivos e individuais da comunicação. É uma oportunidade para afirmar, despertar, apontar, e revisar símbolos convencionais e significados de ordem cultural.

Estes são importantes para o comportamento do consumidor porque envolvem o consumo de bens e serviços (LUNA; GUPTA, 2001).

- Símbolos – são definidos como uma ampla categoria de processos e objetos que contêm e carregam significado a um único grupo particular de pessoas (GEERTZ, 1973). Símbolos de uma sociedade podem não existir em outras culturas ou possuir significado totalmente diferente. Por exemplo, a língua pode ser considerada um conjunto de símbolos com diferentes gestos, figuras e objetos (LUNA; GUPTA, 2001).

Valores desempenham um papel central dentre todas as manifestações culturais. Símbolos são geralmente expressados por valores culturais. Através de rituais de compra e consumo, bens de consumo se tornam símbolo de valores culturais. Ao mesmo tempo, símbolos re-enforçam valores ou mesmo o fazem mudar.

De acordo com a Associação Americana de Marketing, o comportamento do consumidor pode ser definido como “interação dinâmica da influência e cognição, comportamento e ambiente, no qual seres humanos conduzem os aspectos de troca de suas vidas” (BENNETT, 1995).

Em resumo, podemos concluir que a relação das manifestações culturais e as dimensões do comportamento do consumidor são bidirecionais e mútuas. Isto é, através de suas ações, consumidores validam e re-enforçam sua cultura.

2.2.4 Cultura de Alto e Baixo Contexto e Comportamento Social

Segundo Hall (1976) compreender as diferenças culturais é fundamental para organizações que almejam sucesso. Ele criou o conceito de alto e baixo contexto para exemplificar culturas e entender suas diferenças mais a fundo (KEEGAN, 2005).

Culturas de baixo contexto são aquelas que em que as mensagens são explícitas, as pessoas vão diretamente ao assunto. A palavra da pessoa não é muito confiável,

desta forma, os documentos são extremamente importantes. As pessoas mantêm certa distância, tempo é dinheiro, as negociações são rápidas, e concorrência é encarada de forma comum. Exemplo: Estados Unidos, Suíça, Alemanha (KEEGAN, 2005).

Cultura de alto contexto possui menos informações na parte verbal da mensagem. Esta cultura enfatiza o contexto no qual a mensagem é transmitida, gestos, associações, seu passado e antecedente, valores básicos da pessoa que comunica. Geralmente são feitas longas negociações, leva-se tempo, conhecer o seu parceiro potencial é crucial. Neste tipo de cultura a palavra vale mais do que documentos. Exemplos, Japão, China, Arábia Saudita (KEEGAN, 2005).

O estudo das diferenças sociais e culturais torna-se necessário para que a organização obtenha sucesso quando lançar um novo produto em um novo mercado. Para atender às diferentes necessidades e desejos do novo mercado, as diferenças culturais são consideradas e estudadas, para que se crie um novo composto mercadológico (preço, praça, promoção, produto) ou adapte o composto mercadológico já existente da melhor maneira.

Identificar e compreender o tipo de cultura com a qual a organização irá fazer negócios resulta em uma melhor avaliação da estratégia de negociação e comunicação mais adequada para ser utilizada. Falar a língua do país é fundamental para entender a cultura e negociar. É verdade o ditado “você pode comprar com o idioma de sua pátria, mas para vender é preciso falar a língua de seu cliente”. Quando o idioma e a cultura mudam, novos desafios são introduzidos na comunicação.

Culturas de alto e baixo contexto se diferem muito em termos de comunicação. Em países de baixo contexto como Estados Unidos e Alemanha, a resposta sim ou não, é extremamente comum, pois eles são diretos, respondendo afirmativamente ou negativamente. No entanto, em cultura de alto contexto, como Japão e China, sim ou não, não funcionam exatamente desta forma, devendo ser observado o contexto da pergunta em questão. Interpretações cautelosas distinguem qual o significado correto da palavra em determinado contexto cultural (KEEGAN, 2005).

Outro desafio a ser considerado é a comunicação não verbal, realizada através de gestos. Há diversas diferenças de gestos e atos que seriam considerados obscenos e rudes em culturas orientais e, no entanto, seriam consideradas muito comuns em cultura ocidentais. As pessoas criadas no Ocidente tendem a ser muito mais verbais do que as criadas no Oriente que são muito mais não-verbais. No Japão curvar-se é comum e significa uma forma importante de comunicação. No Oriente Médio não se deve mostrar as solas de seus sapatos aos anfitriões, perguntar sobre a saúde da esposa ou entregar documentos com a mão esquerda (KEEGAN; GREEN, 2003).

Em relação a comportamento social, também há diversas diferenças culturais entre países. Por exemplo, americanos consideram rude e de mau gosto empilhar comida no prato, comer fazendo ruído e arrotar; no entanto, os chineses consideram de boa educação pegar um pouco de cada porção e dar um arroto como satisfação. Nos Estados Unidos a banheira e o vaso sanitário geralmente estão no mesmo cômodo. No entanto, isto na cultura japonesa é considerado anti-higiênico. Em algumas culturas como na Indonésia, o papel higiênico não é norma, e o indivíduo poderá ser surpreendido com banheiros em que não há papel higiênico. Na Coreia não é considerado cortês discutir política e comunismo e falar sobre o Japão. Além disso, as apresentações formais são muito importantes. Na Coreia e no Japão são usadas formas de tratamento que levam em conta a classe social e títulos ao dirigir-se aos anfitriões. Na Indonésia é considerado extremamente rude apontar para outra pessoa com o dedo, entretanto, é aceitável apontar com o polegar ou indicar a pessoa com o movimento do queixo. (KEEGAN, 2005).

Em vários países o aperto de mão é a forma mais comum e apropriada de cumprimento entre duas pessoas, no entanto, em certos países, o cumprimento inclui o aperto de mão e algo mais. Por exemplo, na Venezuela amigos mais íntimos cumprimentam-se com um forte abraço e um tapa nas costas; na Indonésia o cumprimento envolve também o “beijo social”; na Malásia, as pessoas apertam as duas mãos; na África do Sul, há o aperto de mão, entrelaçam polegares e dão mais um aperto de mão; na Índia, mulheres ou um homem e uma mulher, cumprimentam-se juntando as palmas das mãos e inclinando a cabeça ligeiramente (KEEGAN, 2005).

Desta forma, pequenos detalhes de comunicação fazem a diferença, pois eles podem influenciar muito em uma negociação, bem como na adaptação do composto mercadológico. Na publicação de uma campanha de promoção e divulgação do produto, essa parte cultural é extremamente relevante, a fim de evitar propagandas ofensivas na cultura local. Conhecer uma cultura significa conhecer seus hábitos, suas ações, e os motivos por trás dos comportamentos.

2.2.5 Tipologia Cultural de Hofstede

Geert Hofstede, antropólogo alemão, desenvolveu um esquema muito útil para classificação de culturas de diferentes países. Este esquema envolve a classificação das culturas em cinco diferentes dimensões: distância de poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, fuga das incertezas, orientação a longo prazo versus orientação a curto prazo.

A primeira dimensão é a distância do poder. Esta classificação envolve até que ponto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de maneira desigual. Sociedades que são classificadas como “alta em distância de poder” toleram relativamente um alto grau de diferença social. Nesta classificação todos tem seu lugar na sociedade. O chefe ideal seria aquele ditador, controlador, porém benevolente, ou um bom patriarca. Status representa um papel fundamental. Os membros da sociedade aceitam a grande diferença de renda social e distribuição de poder. Como exemplo, países como Brasil, Malásia, Filipinas, México, Índia. Por outro lado, países que apresentam “baixa distância de poder” tendem a ser mais igualitários, sem tanta concentração de renda e poder. Os ricos e poderosos neste tipo de sociedade tendem a parecer menos poderosos, o símbolo de status não é tão ostentado. Alguns exemplos de países com “baixa distância de poder” são: Estados Unidos, Dinamarca, Noruega (KOTABE, HELSEN, 2004).

A segunda dimensão reflete o grau em que os indivíduos de uma determinada sociedade são integrados em grupos, individualistas versus coletivistas. Na verdade, esta classificação indica o grau o qual as pessoas preferem agir com atitudes individuais ou como membro de grupos e com atitudes coletivas. As culturas podem

ser classificadas em individualistas, em que cada membro da sociedade preocupa-se basicamente com seus próprios interesses e os de sua família. Sociedades com “alto grau de individualismo” focam no “eu e minha família” atendendo imediatamente a seus próprios interesses. Neste tipo de cultura, as crianças percebem que irão crescer e seguirão seus próprios caminhos sozinhas. Não há necessidade de uma grande lealdade neste grupo. Exemplo de países considerados individualistas: Estados Unidos, Inglaterra, Austrália. Por outro lado, há as chamadas sociedades coletivistas, nas quais os membros da sociedade encontram-se integrados em grupos coesos. Os interesses do grupo são o foco de toda atividade. Estas sociedades esperam proteção do grupo e lealdade é considerada extremamente importante. Membros neste tipo de sociedade fazem distinção entre membros que fazem parte do grupo e outras pessoas. Exemplo de países considerados coletivistas: Japão, Indonésia, Venezuela (KEEGAN, 2005).

A terceira dimensão compreende masculinidade versus feminilidade. Uma sociedade com uma cultura considerada masculina espera que os homens sejam assertivos, competitivos, possuam status, sucesso e sejam bastante preocupados com o sucesso material, enquanto que as mulheres devem preocupar-se com as crianças e representar o papel de mãe, e preocupadas com o lar. Neste tipo de sociedade, o homem representa o papel de provedor. A feminilidade por outro lado, descreve uma sociedade em que os papéis de homens e mulheres se sobrepõem, sendo que nenhum dos sexos exiba um comportamento mais ambicioso ou competitivo que o outro. Seria uma sociedade mais igualitária e solidária em termos de papéis e responsabilidades desenvolvidos por ambos os sexos. Japão pode ser considerada uma sociedade altamente masculina, enquanto que Suécia e Holanda são predominantemente femininos (KOTABE, HELSEN, 2004).

A quarta dimensão refere-se à fuga das incertezas, que está relacionada ao grau em que membros de uma sociedade ficam incomodados com situações mal definidas, desestruturadas e ambíguas. Algumas culturas exibem fortemente sua posição em relação à fuga da incerteza com um comportamento agressivo, emocional e intolerante. Pessoas de determinada cultura se sentem ameaçadas pela incerteza e tentam utilizar mecanismos para reduzi-la. Sociedades que evitam a incerteza possuem regras rígidas e formalidade na estrutura de vida. Tendem a perceber

coisas diferentes como uma ameaça. Exemplos, Portugal, Grécia, França. Quando as sociedades e cultura possuem um maior grau de aceitação da incerteza, isto implica em um comportamento mais tolerante, relativista, e contemplativo. As pessoas tendem a ser mais inovadoras, empreendedoras. Esta sociedade vê o diferente como intrigante. Exemplos, Índia, Cingapura, Malásia (KOTABE, HELSEN, 2004).

A quinta e última dimensão de Hofstede é caracterizada por sociedades e culturas que possuem orientações a longo-prazo versus orientações a curto-prazo. Sociedades com pessoas que possuem orientações a longo-prazo, tendem possuir valores que são centrados no futuro. Um bom exemplo, para ser citado, é a China, Hong Kong e Japão que dão importância para formar um elo, conhecendo o passado, confiando na palavra e caráter do indivíduo, trabalham bastante o marketing de relacionamento. Por outro lado, pessoas com orientação a curto-prazo estão preocupadas com valores que refletem o passado e o presente. Exemplo, Estados Unidos e Canadá (KOTABE, HELSEN, 2004).

A classificação de Hofstede descrita acima, ajuda na compreensão das diferenças culturais e análise mais profunda das características de determinados países. Podendo assim, explicar alguns fenômenos de compra ou comportamento do consumidor, esclarecer e dar maior compreensão das necessidades e desejos de determinada cultura.

Veja a Tabela 3 que apresenta as classificações e índices na escala de 0 a 100, criada por Hofstede com relação a cada item da dimensão cultural: distância de poder, individualismo, masculinidade, fuga às incertezas e orientação a longo prazo.

Tabela 3
Classificação das cinco dimensões culturais de Hofstede

PDI	Índice de Distância de Poder (Power Distance Index)
IDV	Individualismo
MAS	Masculinidade
UAI	Índice Fuga das Incertezas (Uncertainty Avoidance Index)
LTO	Orientação a Longo Prazo (Long-Term Orientation)

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
África do Sul	49	65	63	49	
Alemanha	35	67	66	65	31
Argentina	49	46	56	86	
Australia	36	90	61	51	31
Austria	11	55	79	70	
Austria	11	55	79	70	
Bangladesh *	80	20	55	60	40
Bélgica	65	75	54	94	
Brasil	69	38	49	76	65
Bulgaria *	70	30	40	85	
Canada	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	
China *	80	20	66	30	118
Colombia	67	13	64	80	
Coréia do Sul	60	18	39	85	75
Costa Rica	35	15	21	86	
Dinamarca	18	74	16	23	
El Salvador	66	19	40	94	
Equador	78	8	63	67	
Espanha	57	51	42	86	
Estados Unidos	40	91	62	46	29
Estonia *	40	60	30	60	
Filipinas	94	32	64	44	19
Finlândia	33	63	26	59	
França	68	71	43	86	
Grécia	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Holanda	38	80	14	53	44
Hong Kong	68	25	57	29	96
Hungria *	46	80	88	82	50
India	77	48	56	40	61
Indonésia	78	14	46	48	
Irã	58	41	43	59	

Irlanda	28	70	68	35	
Israel	13	54	47	81	
Itália	50	76	70	75	
Jamaica	45	39	68	13	
Japão	54	46	95	92	80
Leste da Africa **	64	27	41	52	25
Luxemburgo *	40	60	50	70	
Malásia	104	26	50	36	
Malta *	56	59	47	96	
Marrocos *	70	46	53	68	
México	81	30	69	82	
Mundo Árabe **	80	38	52	68	
Noruega	31	69	8	50	20
Nova Zelândia	22	79	58	49	30
Oeste da Africa	77	20	46	54	16
Panamá	95	11	44	86	
Paquistão	55	14	50	70	0
Peru	64	16	42	87	
Polónia *	68	60	64	93	32
Portugal	63	27	31	104	
Reino Unido	35	89	66	35	25
República Checa *	57	58	57	74	13
România *	90	30	42	90	
Rússia *	93	39	36	95	
Singapura	74	20	48	8	48
Slováquia *	104	52	110	51	38
Suécia	31	71	5	29	33
Suíça	34	68	70	58	
Suriname *	85	47	37	92	
Tailândia	64	20	34	64	56
Taiwan	58	17	45	69	87
Trinidade *	47	16	58	55	
Turquia	66	37	45	85	
Uruguai	61	36	38	100	
Venezuela	81	12	73	76	
Vietnã *	70	20	40	30	80

* Valores Estimados

** Valores Regionais Estimados:

‘Mundo Árabe	Egito, Iraque, Kuwait, Líbano, Líbia, Arábia Saudita, Emirados Árabes
‘Leste da África	Etiópia, Quênia, Tanzânia, Zâmbia
‘Oeste da África	Gana, Nigéria, Serra Leoa

Fonte: Hofstede, 2003.

De acordo com a classificação de Hofstede, pode-se verificar que a sociedade e cultura brasileira são similares a cultura de muitos países latino americanos. O Brasil possui um alto grau de fuga a incerteza (76), indicando assim o baixo nível de tolerância à incerteza por parte do povo brasileiro. Com o intuito de minimizar e reduzir o grau de incerteza, regras rígidas, leis, políticas e regulamentos foram adotados e implantados. A cultura brasileira tem como objetivo controlar ou eliminar o inesperado. Como resultado da fuga à incerteza, a sociedade não aceita mudanças facilmente e pode ser considerada avessa ao risco. A cultura brasileira tem um pequeno grau de individualismo (38) se comparado a outros países latinos. Entretanto, no geral, países latinos são considerados coletivistas se comparados à culturas individualistas. A lealdade destaca-se como característica marcante da sociedade coletivista. Possuem alto grau de distância de poder, em que se pode notar uma concentração de renda e poder. Gostam de planejar, focando em orientação a longo-prazo.

Figura 3: Posição do Brasil na classificação de Hofstede

Fonte: Hofstede, 2003.

Figura 4: Posição dos Países Latino Americanos na classificação de Hofstede

Fonte: Hofstede, 2003.

2.2.6 Influência das dimensões culturais de Hofstede na aceitação de novos produtos em novos mercados.

A globalização de mercados está aumentando, bem como a frequência e quantidade de concorrentes que entram no mercado. As empresas estão cada vez mais dependentes de novos produtos para gerar receita, lucros, ampliar sua participação de mercado e criar vantagem competitiva. O sucesso da entrada de novos produtos no mercado internacional depende de uma série de fatores, os quais alguns podem ser controláveis (endógeno, ex. composto mercadológico, conhecimento do mercado, capacidade de pesquisa e desenvolvimento) e outros que não são controláveis (exógenos, ex. fatores externos: tecnologia, concorrentes, leis, políticas, cultura.). A globalização tem criado progressivamente uma homogeneização de mercado, aumentando o número de consumidores de diversas regiões geográficas e diferentes culturas, com as mesmas preferências, aumentando o número de marcas globais e padronizando estratégias de marketing (YENIYURT; TOWNSEND, 2003).

Embora exista evidência que suporte um comportamento consumidor global, com mesmas preferências e gostos, há também evidências que mostram um aumento de divergência de gostos, hábitos e comportamentos de compra entre países. Além disso, após uma grande exposição à globalização, consumidores de diferentes

culturas têm diferentes atitudes, percepções, gosto, preferências e valores, e permanecem relutantes em comprar produtos estrangeiros. Segundo Kotler (1986), o comportamento do consumidor permanece diferente, consumidores não são sempre racionais e não estão facilmente dispostos a trocar seus hábitos de consumo, em favor de produtos mais baratos disponíveis em grande escala no mercado. Portanto, diferenças culturais permanecem um importante aspecto de pesquisa de mercado internacional, uma vez que normas culturais, tradições, e costumes são considerados forças poderosas e responsáveis por criarem percepções, e diferentes comportamentos no consumidor (YENIYURT; TOWNSEND, 2003).

O sistema cultural de um país tem significativo impacto no consumo de inovações, bem como na difusão de novos produtos. Uma vez que, atitudes e comportamentos de consumidores são significativamente influenciados pelo contexto cultural de mercado, é esperado que haja um forte efeito da cultura nacional na adoção de novos produtos no país. Yenyurt e Townsend desenvolveram um estudo, explorando o papel das diferenças culturais na aceitação de novos produtos, moderados por variáveis sócio-econômicas. Neste estudo, as dimensões culturais de Hofstede (2003) foram analisadas. A seguir são descritos os resultados da pesquisa de Yenyurt e Townsend, referentes à relação das dimensões culturais de Hofstede e a introdução de novos produtos em diferentes países.

Em relação à distância de poder, países que apresentam alta distância de poder, geralmente, tendem a ser menos inovadores. Em estudos considerando o efeito da cultura na difusão de novos produtos, o coeficiente de inovação aparece significativamente baixo em países com alta distância de poder, uma vez que, os consumidores são pouco abertos a novas idéias e produtos, desta forma, o grau de penetração de novos produtos tende a ser menor. Portanto, pode-se concluir que distância de poder tem um efeito negativo no grau de aceitação de novos produtos.

Na dimensão cultural, individualismo *versus* coletivismo, os estudos mostram que culturas individualistas têm atitudes mais favoráveis a diferenciação e singularidade de seus produtos. Países com alto grau de individualidade apresentam alto

coeficiente de inovação e um impacto positivo por parte dos consumidores em receber inovações. Portanto, individualismo tem um efeito positivo no grau de aceitação de novos produtos.

No quesito grau de fuga das incertezas, países com baixo grau de fuga das incertezas, possuem alta tolerância à improbabilidade e ambigüidade, portanto, estes tendem a ser mais inovadores e empreendedores. Estes países são vistos como mais tolerantes a arriscar e mais flexíveis para tentar novas experiências. Culturas com alto grau de fuga à incerteza precisam de regras e formalidades. Portanto, a dimensão de fuga as incerteza tem efeito negativo no grau de penetração de novos produtos.

No entanto, na dimensão de masculinidade de Hofstede, não foi apresentada nenhum efeito significativo de desta dimensão de cultura na difusão e aceitação de novos produtos.

A estrutura sócio-econômica de um país desempenha um papel importante na manifestação da cultura do comportamento do consumidor. Uma boa infra-estrutura facilita na homogeneização do comportamento do consumidor entre culturas, diminuindo o efeito das dimensões culturais, e por outro lado, capacita consumidores a expressar mais livremente comportamentos intrinsecamente ligados a seus valores culturais (KOTLER, 1986). A estrutura sócio-econômica modera os efeitos das dimensões culturais no grau de aceitação de novos produtos. Portanto, em países com estrutura econômica mais desenvolvida (ex. maior produto interno bruto PIB, maior poder de paridade de compra per capita PPP), os efeitos das dimensões culturais no grau de penetração de novos produtos são mais fortes do que em estruturas econômicas menos desenvolvidas.

Outra importante hipótese confirmada pelos estudos de pesquisa de Yeniyurt e Townsend refere-se aos países que possuem baixo índice de alfabetização, os efeitos das dimensões culturais no grau de penetração de novos produtos são mais marcantes do que em países com alto índice de alfabetização. Portanto, países com baixo índice de alfabetização sofrem maiores influências das dimensões culturais.

Uma das conseqüências da globalização é o aumento do comércio exterior e negociações internacionais. O total de importações e exportações de um país, em termos de proporções relativas ao seu PIB, pode ser usado como indicador geral da abertura de sua economia (CAVUSGIL, 1997). Desta forma, a abertura da economia pode ser descrita como a razão das importações e exportações de bens e serviços pelo PIB do país (RODRIK, 1998). Os consumidores de países que possuem alto grau de abertura de economia, em geral, estão expostos a uma ampla variedade de produtos e serviços estrangeiros, sofrendo grande pressão de globalização. Portanto, abertura da economia tem um efeito negativo moderado na relação entre dimensão cultural e grau de penetração de novos produtos. Em países com alto grau de abertura, os efeitos da dimensão cultural na velocidade de penetração de novos produtos são menores do que em países com baixo grau de abertura.

A introdução de novos produtos é uma das decisões mais complexas que devem ser tomadas por gerentes de multinacionais. As diferenças culturais contribuem para aumentar o grau de complexidade e de instabilidade nos mercados internacionais, causando grande impacto nas atividades de marketing (TAKADA; JAIN, 1991). Portanto, compreender o efeito da aceitação de novos produtos em um determinado país com certeza ajudará o gerente de marketing a projetar a demanda, adequar o composto mercadológico e reduzir a incerteza em ambientes culturais internacionais. De acordo com os estudos de Yeniyurt e Townsend, empresas com novos produtos e tecnologias deveriam investir seus esforços primeiramente em países com alto individualismo, porém com baixa distância de poder e baixa fuga à incerteza.

Enquanto alguns pesquisadores afirmam que padronização de mercados é uma estratégia apropriada no ambiente global (LEVITT, 1983), outros pesquisadores, no entanto, afirmam que devem ter um balanço entre padronização e adaptação (JAIN, 1989). Na era da globalização, cultura continua sendo um fator importante para a aceitação de novos produtos. Ao mesmo tempo, os fatores sócio-econômicos também são considerados e levados em consideração quando desenvolvidos os programas de marketing. Adaptações são realizadas quando existem grandes diferenças culturais entre países, particularmente no que se referem às dimensões

culturais de distância de poder, individualismo e fuga as incertezas (YENIYURT; TOWNSEND, 2003).

2.2.7 Desenvolvendo neutralidade e evitando o etnocentrismo

Neutralidade e imparcialidade são características que um gerente de marketing necessita desenvolver, a fim de evitar que se obtenha conclusões sobre o que é apropriado ou inapropriado tendo como base sua própria experiência. Os sistemas perceptivos são extremamente limitados. Quando não compreendemos as crenças e valores de uma determinada cultura, os fatos que observamos e as experiências pelas quais passamos podem ser consideradas “anormais”; no entanto, se queremos ser eficazes para atuar em outras culturas, devemos tentar entender seus valores e crenças. Abrir a mente para novas experiências, aceitar e respeitar as diferenças culturais proporcionará uma nova visão, e aumentará as chances da organização desenvolver um composto mercadológico mais eficiente que se adapte às necessidades da cultura em questão (KEEGAN, 2005).

Lee (1966) desenvolveu um modelo para reduzir o bloqueio e a distorção perceptiva, uma vez que a percepção de uma pessoa a respeito das necessidades do mercado é desenvolvida a partir de suas próprias experiências culturais. Lee nomeou como CAR (critério da auto-referência) a referência inconsciente de nossos próprios valores culturais. Ele ensina que uma habilidade crítica, vital do profissional de marketing global é a percepção sem preconceitos, a capacidade de enxergar como as coisas funcionam em determinada cultura. Evitar o CAR significa que a pessoa não tome como base suas experiências e sucessos anteriores, e esteja preparada para adquirir novos conhecimentos, visões e motivações sobre o comportamento humano (KEEGAN, 2005).

De acordo com Keegan, (2005 p. 69), para eliminar ou reduzir a miopia cultural, o modelo sistemático do CAR (critério de auto-referência) criado por James Lee é composto de quatro etapas:

1. Defina o problema ou os objetivos em termos de características, hábitos e normas de seu próprio país.
2. Defina o problema ou os objetivos em termos de características, hábitos e normas do país em estudo. Não faça julgamento de valor.

3. Isole a influência do CAR e examine-a cuidadosamente para ver como ela complica o problema.
4. Redefina o problema sem a influência do CAR e resolva para a situação de mercado do país em estudo.

Os gerentes locais tornam-se questionadores de suas próprias crenças, superando assim o CAR, adaptam o modo como se comunicam, resolvem os problemas e tomam decisões em outras culturas. A aprendizagem de superar estereótipos que mantêm em relação a indivíduos de outras religiões / raças, e o tratamento com diplomacia dos estereótipos que outras pessoas mantêm a respeito deles é fundamental para realizar negociações bem sucedidas.

2.2.8 Sensibilidade e adaptação do composto mercadológico à cultura local

É importante estar atento para a sensibilidade ao ambiente, para reconhecer até que ponto o composto mercadológico deve ser modificado e adaptado para atender às necessidades culturais específicas de diferentes mercados nacionais. A Figura 5 apresenta a descrição da sensibilidade ao ambiente *versus* adaptação do produto. A Figura 5 exemplifica uma escala de sensibilidade na qual, de um lado estão os produtos não sensíveis ao ambiente, isto é, que não requerem maiores adaptações e podem ser comercializados da mesma forma para todas as partes do mundo, como os circuitos integrados. E de outro lado, estão os produtos altamente sensíveis aos diversos fatores do ambiente (economia, lei, tecnologia, forças sociais e culturais) que devem ser modificados e adaptados como bebidas e alimentos (KEEGAN, 2005).

Figura 5: Sensibilidade ao Ambiente e Adaptação do Produto

Fonte: Keegan, 2005.

Como exemplificada anteriormente no sub-capítulo 2.1.7, o MC Donald's tem se desenvolvido e alcançado grande sucesso em mercados internacionais, devido à sua flexibilidade e adaptação às culturas locais. Como por exemplo, o Mc Salad vendido no Brasil, hambúrgueres vegetarianos na Índia. Os produtos muitas vezes são modificados para atender diferentes gostos e clima. Bebidas como cerveja são mais vendidas em países de clima tropical, enquanto que em países de clima mais frio, o conhaque, vinho e uísque têm maior procura. Outro exemplo é a Chocolates Garoto, uma empresa brasileira, localizada em clima tropical, comercializa bombons de frutas tropicais, como, ameixa, banana, coco.

A pesquisa de mercado também contribui para a compreensão do novo mercado e cultura em que a organização irá atuar. Como exemplo, podemos citar o caso da Chocolates Garoto. A empresa cometeu um grande erro em 1990 ao retirar do mercado, o bombom Serenata de Amor tradicional, substituindo-o por um Serenata de Amor com amendoim. Houve uma grande queda nas vendas. A empresa cometeu um erro ao realizar uma pesquisa de mercado somente nos estados de São Paulo e Paraná, onde o clima é mais frio e há um maior consumo e preferência por bombons com amendoim. No entanto, a Garoto comercializa seus produtos não somente nestes estados, mas para todo o Brasil, exportando também para América Latina e alguns países europeus. Logo em seguida, a empresa voltou a produzir o tradicional Serenata de Amor, e inseriu uma nova linha de bombons com amendoim.

Portanto, estar atento às tendências de mercado, ter sensibilidade para reconhecer diferenças culturais, entre países ou até mesmo entre sub-regiões dentro de um mesmo país são informações importantes para realizar as adaptações do composto mercadológico, e assim atender às necessidades e demanda do público-alvo em questão.

2.2.9 Cultura e Composto Mercadológico

O sucesso das atividades internacionais de marketing está extremamente ligado à adaptação do composto mercadológico à cultura local. As variáveis culturais podem representar uma barreira ou uma grande oportunidade de mercado. Os valores culturais muitas vezes determinam as motivações do comportamento do

consumidor. Ao analisarmos o composto mercadológico, 4P's, podemos verificar a influência da cultura em cada um deles.

Produto – alguns produtos são mais influenciados pela cultura do que outros. Produtos como alimentos e bebidas são muito vulneráveis à cultura local. Por exemplo, nos Estados Unidos, os pratos de refeições costumam ser maiores nos restaurantes do que se comparados às refeições européias. No Japão as refeições são mais leves e saudáveis, porções menores e muitas vezes incluindo peixes. O consumo de refrigerantes é bem alto nos EUA se comparar com países europeus. Além disso, carros nos Estados Unidos possuem vários e grandes descanso de copos, devido à grande quantidade de refrigerantes e bebidas tomadas diariamente. Um hábito do americano em dirigir e beber ao mesmo tempo. Enquanto que no Brasil, por exemplo, em geral os carros possuem apenas dois portas-copo. Outro exemplo, em países do ocidente diamantes tem um valor sentimental e são comprados como sinônimo de amor e romance. Enquanto, que em culturas asiáticas como China, eles não possuem o mesmo sinônimo, representando apenas um valor financeiro da mercadoria (KEEGAN, 2005).

Preço – a política de preço varia de acordo com os consumidores, empresa (custo, objetivos, estratégias), concorrentes e fornecedores. Produtos que muitas vezes são reconhecidos com um bom valor em uma cultura, não têm valor nenhum em outra cultura. No ocidente produtos com alto preço estão associados a produtos de alta qualidade, no entanto, em mercados subdesenvolvidos, cobrar um alto preço pode ser entendido como enganar o consumidor. Em algumas culturas negociar preços faz parte da compra da mercadoria e é imperativo (ex. Marrocos), no entanto, em outras culturas a negociação de preço pode ser considerada ofensiva, desvalorizando a imagem e qualidade do produto (ex. Alemanha, países de baixo contexto).

Praça – variáveis culturais influem nas estratégias de distribuição, tais como: clima, infra-estrutura, meios de transporte, e outros. Canais de distribuição como a venda pessoal utilizados por empresas como Natura, Avon, Herbalife, tem grande sucesso em determinados mercados, ex. Estados Unidos, Brasil. No entanto, quando comercializados em outros países, as empresas precisam ajustar e adaptar sua

distribuição para torná-la mais eficaz. Como foi o caso da Avon no mercado da China, incluindo alguns quiosques em lojas de departamentos para vender seus produtos. Infra-estrutura e transporte muitas vezes representam um sério problema para países em desenvolvimento.

Promoção – está diretamente ligada e influenciada pela cultura local. Propagandas e anúncios que são extremamente eficientes em certas culturas, podem não funcionar em outras culturas, ou até mesmo serem consideradas ofensivas. Em culturas de alto contexto, como Japão, Itália, a comunicação tende a ser mais indireta e sutil. Por outro lado, em culturas de baixo contexto como Alemanha, a comunicação é feita de uma forma mais direta, usando dados e raciocínio. *Taboos* e normas de culturas locais também têm grande influência em propagandas.

A cultura representa uma importante influência no comportamento de consumo e na posse de bens duráveis. Exemplos, Estados Unidos destacam-se pela compra de eletrônicos, Suíça pelos chocolates e relógios. Em geral, produtos de consumo são muito mais sensíveis às diferenças culturais do que os produtos industriais. O que comemos pode ser fortemente influenciado pela cultura. As sopas enlatadas são extremamente populares nos Estados Unidos, no entanto, não fazem tanto sucesso no mercado europeu. Hábitos e costumes com relação à comida e a cozinhar, variam muito de país para país. Nos Estados Unidos refeições congeladas e porções menores são amplamente comercializadas nos supermercados, devido ao fato da grande maioria das mulheres trabalharem fora, quererem praticidade e agilidade. No entanto, na Itália, há um diferente cenário, uma vez que as mulheres se dedicam grande parte do tempo a cozinhar e preparar longas refeições para família (KEEGAN, 2005).

Com relação à bebida, podemos também afirmar que a cultura tem grande influência. O café instantâneo detém 90% do mercado de café no Reino Unido, no entanto na Suécia ele representa somente 15% de participação do mercado. Já na Grã-Bretanha, o chá tem preferência sobre o café (KEEGAN, 2005). Já no mercado de refrigerantes, o Brasil é o terceiro consumidor mundial de refrigerante, perdendo apenas para México e Estados Unidos. Em 2005, a Coca-Cola Brasil faturou R\$ 8,7 bilhões, 16% superior ao faturamento de 2004. O crescimento no volume de vendas

em 2005 foi de 10%, chegando a 6,7 bilhões de litros comercializados, detendo participação de 55,4% no mercado de refrigerantes nacional (Observatório Social, 2007). Nos Estados Unidos o consumo de refrigerantes ultrapassa o consumo de água. Na França e Itália, o consumo de vinho é extremamente superior ao consumo de vinho nos Estados Unidos.

De acordo com Keegan (2005), a cultura é um fator com grande influência no mercado de refrigerantes, no entanto, não podemos afirmar que ela é a única responsável e que é determinante em um consumo maior ou menor de refrigerantes em determinado país. Na verdade, podemos citar diversas variáveis que são responsáveis pelas diferenças de consumo de refrigerantes em diversos países, tais como:

- Influências de preços, qualidade e gosto de outras bebidas
- Gastos com propaganda e eficácia de todas as categorias de bebidas
- Disponibilidade de produtos nos canais de distribuição
- Elementos Culturais, tradição, costumes, hábitos
- Disponibilidade de matéria-prima
- Condições climáticas, temperatura, umidade
- Níveis de renda.

Trabalhar o composto de mercadológico, (4P's), incluindo preços mais baixos, larga distribuição, intensa propaganda, podem influir no consumo do produto, causando assim um aumento de suas vendas. Como exemplo, podemos citar a Coca Zero que utilizou uma campanha de distribuição de amostras grátis para lançar o produto, torná-lo conhecido e impulsionar as vendas.

Outro ponto importante a ser considerado para aumentar as vendas e se adaptar a cultura local, seria trabalhar o reposicionamento do produto. O reposicionamento consiste em mudar uma determinada imagem pré-estabelecida do produto na mente do consumidor. Por exemplo, na década de 80 a cultura americana não tinha atitude de beber água engarrafada. No entanto, a Source Perrier SA, empresa francesa de água mineral, decidiu explorar o mercado americano. Ela utilizou uma estratégia de preço baixo para penetrar no mercado americano, pois ela não queria ser

posicionada na mente do consumidor como “água importada cara”. Entrou no mercado de refrigerantes americano como uma alternativa de bebida de baixo valor calórico. Ou seja, reposicionou o produto na mente do consumidor, como bebida de refrigerante, com preço acessível, e de baixa caloria. Desta forma, a Perrier conseguiu ganhar grande parte do mercado americano.

Outros exemplos de estratégia de reposicionamento para adaptação à cultura local, podem ser citados, o cartão de crédito American Express, o Banco do Brasil, Havaianas. O American Express antes era visto como um cartão voltado para um público-alvo de elite, no entanto, atualmente este visa atender vários segmentos de mercado, tornou-se um produto mais fácil de ser obtido, e em alguns casos não é cobrado anuidade em seus cartões mais simples. Já o Banco do Brasil, antes na década de 80, era visto como um banco que visava atingir um público-alvo de faixa etária mais velha, no entanto, hoje o banco patrocina esportes, e tem uma imagem relacionada a um público-alvo de jovens. Outro exemplo a ser citado, são as sandálias Havaianas, a empresa Alpargatas modificou todo o composto mercadológico das Havaianas para que esta pudesse entrar em novos mercados internacionais. A empresa reposicionou o produto – Havaianas - no mercado brasileiro, criando sandálias coloridas e de vários modelos, alterou sua distribuição, sendo comercializada em pontos estratégicos; sua promoção, com propagandas chamativas, com pessoas jovens, bonitas e famosas; realizando promoção em eventos de grande porte como o Oscar, Grammy, Carnaval, além de ter também modificado o seu preço.

2.2.10 Padronização *versus* Adaptação do composto mercadológico e influência cultural.

Richard Kustin (2004) desenvolveu estudos de pesquisa sobre padronização *versus* adaptação do composto mercadológico analisando a resposta entre culturas de quatro países: Estados Unidos, Brasil, França e Índia. Contribuições teóricas e empíricas de sua pesquisa apontam que produtos e estratégias podem ser padronizados predominantemente dentro de mercados globais e regiões homogêneas, enquanto que estratégias de marketing dentro de mercados diversificados e regiões heterogêneas devem ser adaptadas (KUSTIN, 2004).

Além disso, em seus estudos Kustin enfatiza dois componentes essenciais para a padronização do composto mercadológico: *programa* e *processo*. *Programa* refere-se à criação e desenvolvimento dos componentes do composto mercadológico. No entanto, a maioria das pesquisas já existentes envolvendo composto mercadológico e cultura foca mais especificamente em produtos e promoção (propagandas). *Processo*, como indicado por Jain (1989), foca em como o programa é avaliado, implementado, e apoiado.

Nos estudos de Kustin dados de pesquisa foram coletados em quatro diferentes países (Estados Unidos, França, Brasil e Índia) com relação a um bem de consumo não-durável muito comum, chicletes. Dados foram obtidos para determinar se a padronização das estratégias do composto mercadológico seria viável ou não, baseada nas semelhanças e diferenças de percepções entre as diferentes populações destes quatro países. O estudo ao final segue para avaliar o efeito da homogeneidade, semelhança cultural ou heterogeneidade, diferenças culturais, nas decisões de padronização.

Os estudos realizados por Kustin compreendem e exemplificam a influência cultural no composto mercadológico de diferentes países. Kustin afirma que uma total padronização do composto mercadológico entre os quatro países seria inviável, impossível. Neste estudo em questão, Kustin usa a classificação de Griffith et al. (2000), na qual, agrupa e identifica países como:

- Tipo 1 – intra-cultural (homogêneos, com cultura semelhante, individualistas, pequena distância de poder, e com fraco grau de fuga à incerteza). Neste caso, incluem Estados Unidos e França.
- Tipo 2 – inter-cultural (heterogêneos, coletivistas, grande distância de poder, e alto grau de fuga à incerteza). Neste caso, incluem Brasil e Índia. (KUSTIN, 2004).

De acordo com Kustin (2004), os resultados mostram que componentes do processo de composto mercadológico podem ser transferidos dentro do mesmo tipo de cultura, no entanto uma padronização global do processo de composto mercadológico seria inapropriada entre mercados diferentes. Características culturais não podem ser ignoradas, e se estas foram ignoradas, conseqüentemente

irão criar ineficiências na parte do processo de implementação do composto mercadológico em diferentes culturas; portanto, é negado o conceito de que apenas um composto mercadológico engloba todos os mercados (GRIFFIN ET AL, 2000).

Focando na parte de programa, isto é, na criação de desenvolvimento dos componentes do composto mercadológico, Kustin, confirma algumas das hipóteses levantadas em seus estudos, tais como:

- Quando mercados de países intra-cultural (Tipo 1 - mercados homogêneos, culturas similares, individualistas, pequena distância de poder, e com fraca fuga a incerteza) existem, então, o programa de padronização é possível dentro destes tipos semelhantes de mercados. Na decisão de padronização, no entanto, os aspectos internos devem estar ligados as características do mercado.
- Quando mercados de países inter-cultural (Tipo 2 - mercados heterogêneos, culturas diferentes, coletivistas, grande distância de poder, e alto grau de fuga à incerteza) existem, então, o programa de padronização é menos viável dentro destes tipos de mercados diferentes.

Kustin afirma que a combinação de paridade econômica, cultura e economia de escala contribuem significativamente para determinar a padronização do composto mercadológico entre culturas semelhantes. Portanto, se as percepções dos consumidores americanos e franceses (países Tipo 1 - países com economias industriais ocidentais semelhantes) são parecidas, então uma estratégia de padronização do seu composto mercadológico pode ser estabelecida. Ao contrário, se as percepções de consumidores Brasileiros e / ou Indianos (países Tipo 2 - países com economias diferentes se comparadas aos Estados Unidos) são diferentes, então, uma estratégia de padronização do composto mercadológico não poderá ser estabelecida.

Desta forma, em conclusão os estudos de Kustin mostram que a padronização de um composto mercadológico global pode ser indicada para mercados de países intra-cultural, homogêneos, com culturas e mercados econômicos semelhantes. Enquanto que, não deve ser aplicada em países inter-cultural, heterogêneos, com mercados e culturas diferentes. Neste último caso, modificações devem ser

realizadas no composto mercadológico a fim de adaptá-lo à cultura local, utilizando assim, uma estratégia de marketing mais apropriada.

O capítulo 2 desta dissertação apresentou referenciais teóricos relevantes com o objetivo de proporcionar uma maior compreensão sobre marketing global e *glocal*, cultura, exemplificações, padronização *versus* adaptação, sensibilidade à cultura local, tipologia cultural de Hofstede, cultura de alto e baixo contexto e comportamento social. Estes referenciais teóricos serão aplicados no desenvolvimento de estudos de capítulos posteriores desta dissertação.

CAPÍTULO 3

MÉTODO

3.1 Metodologia da pesquisa

Para a classificação da pesquisa da dissertação em questão, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2005). A pesquisa será descritiva, pois descreve características de determinada população ou de determinado fenômeno. Explicando assim diferenças culturais e suas implicações no composto mercadológico de empresas globais. Desta forma, estabelece correlações entre variáveis e sua natureza.

O estudo utiliza pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Pesquisa bibliográfica, visto que a primeira parte, de referencial teórico é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, teses, dissertações, jornais, artigos, utilizando fontes primárias e secundárias. E Estudo de Caso, visto que, na segunda parte, é utilizado o exemplo da empresa global Coca-Cola para ilustrar e verificar como os conhecimentos teóricos são realmente aplicados na prática.

A metodologia de pesquisa utilizada no estudo em questão é de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções, e dos valores das pessoas. É essa a pesquisa que mais frequentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e para saber interpretar adequadamente as informações. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, portanto é considerada a mais adequada para realizar o estudo desta dissertação (MALHOTRA, 2004).

A pesquisa qualitativa envolve como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, baseada em pequenas amostras, uma coleta de dados não estruturada, uma análise de dados não estatística e desenvolve uma compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2004). Visto que o objetivo proposto por esta pesquisa refere-se à riqueza de informações e maior

compreensão e entendimento a respeito do problema. Sendo assim, a pesquisa qualitativa é mais indicada do que a quantitativa.

O objetivo da pesquisa qualitativa é entender uma situação social particular, um evento, papel, grupo, ou interação. É um largo processo de investigação no qual o pesquisador gradualmente compreende o fenômeno social, contrastando, comparando, replicando, catalogando e classificando o objeto de estudo (CRESWELL, 2003).

Dentro da pesquisa qualitativa, é utilizada uma abordagem direta com entrevista em profundidade. Na abordagem direta, os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza de entrevista (MALHOTRA, 2004). Portanto, os entrevistados estão cientes do objetivo da pesquisa e suas contribuições para seu desenvolvimento.

Segundo Malhotra (2004, p. 163), “as entrevistas em profundidade são consideradas, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. O entrevistador procura seguir um esquema predeterminado, entretanto, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação são influenciados pelas respostas do entrevistado. A entrevista em profundidade pode revelar análises pessoais mais aprofundadas, e resultam em uma troca de livre informação.

Esta pesquisa utiliza o método Estudo de Caso, que é considerado o método mais eficaz de pesquisa, baseado nas afirmações de Yin (1994), quando se investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e quando múltiplas fontes de evidências são utilizadas. Desta forma, as influências culturais no composto mercadológico de empresas globais podem ser consideradas um fenômeno contemporâneo a ser analisado e melhor compreendido através do Estudo de Caso.

Além disso, o Estudo de Caso permite que o fenômeno seja descrito e explicado de maneira profunda, com detalhes, e ao mesmo tempo, permite aos investigadores

reter as características holísticas e significativas da vida real; fornecendo detalhes que não seriam considerados se por acaso outra metodologia fosse utilizada, como por exemplo, um levantamento de dados.

Entrevistas com gerentes de produto, *traders*, funcionários chaves na área de marketing e comércio exterior, dentro da empresa global Coca-Cola Company foram utilizadas, para coletar dados relevantes para este estudo e pesquisa. Dados secundários como a análise de documentos, artigos, materiais disponíveis na Internet, e fornecidos pela empresa, publicações na forma de relatórios anuais, *folders*, material áudio-visual (vídeo, filme, fotografia) também foram utilizados.

Entrevistas e pesquisas em empresas globais como Nestlé e L'Oréal também foram realizadas, no período de dezembro-2007 e fevereiro-2008, respectivamente; porém a riqueza de informações e o conteúdo obtido não foram suficientes para desenvolver um estudo detalhado. Por este motivo, a presente dissertação irá concentrar seus estudos e analisar dados obtidos apenas na empresa Coca-Cola Company.

Três fontes de informações dentro da empresa foram usadas:

- Entrevista em profundidade realizadas em dezembro de 2007, fevereiro e março de 2008, em torno de trinta minutos e mais de uma hora com pessoas chaves da empresa.
- Conversas casuais e esporádicas para contribuir no levantamento de informações.
- Análise dos arquivos e documentos da empresa.

As entrevistas foram realizadas com dois gerentes, um coordenador, cinco analistas envolvidos no marketing e áreas de distribuição e logística da organização. As pessoas entrevistadas responderam às perguntas abertas a fim de desenvolver uma conversa e realizar uma pesquisa na qual se pudesse obter maior riqueza e detalhes das informações. As entrevistas foram realizadas face-a-face a partir de um roteiro de perguntas previamente estruturado. Este roteiro de entrevista é apresentado ao final da dissertação em anexo.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO

4.1 Resultados do Estudo de Caso e Discussão

No capítulo 4 será abordada a descrição e exemplificação de como a empresa global Coca-Cola aplica o *Marketing Glocal*, fazendo as adaptações e modificações necessárias em seu composto mercadológico para comercializar seus produtos com sucesso em diversos países de diferentes culturas.

Entender os hábitos, costumes, valores, clima, religião, língua, tradições é fundamental para realizar adaptações significativas de acordo com o público-alvo a ser atingido. Customizar é essencial quando se deseja ampliar sua participação de mercado, entrar em novos mercados e se diferenciar de seus concorrentes. Diferentes mercados requerem “diferentes produtos”, isto é, produtos globais podem ser comercializados, porém adaptações locais são cruciais para o sucesso de sua comercialização.

A seguir, vamos verificar como a Coca-Cola diversifica e adapta seu composto mercadológico (4P's: produto, preço, praça, promoção) para atender à diferentes mercados globais. A empresa Coca-Cola foi escolhida, pelo fato de ser uma empresa com presença global, com um grande portfólio de produtos de bens de consumo, em crescimento, dinâmica, inovadora, realizando adaptações em seus produtos para acompanhar as tendências de mercado. Pode-se dizer que é uma empresa que “pensa global, e age local” levando em consideração as diferenças culturais, principalmente no que se diz respeito à estratégia de produto.

4.2 A Empresa

Um histórico da empresa é descrito neste subcapítulo para proporcionar uma maior compreensão das estratégias de marketing adotadas pela Coca-Cola, no sentido de promover o produto, impulsionar as vendas, aumentar os pontos de distribuição, expandir para novos mercados e aproveitar oportunidades. Neste histórico pode-se

também observar claramente o ciclo de vida da Coca-Cola, e sua posição atual de empresa global comprometida com mercados locais, utilizando assim, o Marketing Glocal.

4.2.1 Histórico da Empresa

O produto foi lançado em 1886, ano em que a Coca-Cola foi apresentada pela primeira vez ao público, na Jacob's Pharmacy em Atlanta, nos Estados Unidos, conquistando a preferência do consumidor e inaugurando a trajetória de um grande sucesso mundial.

Hoje, a Coca-Cola Company está presente em mais de 200 países e responde por mais de 400 marcas de bebidas não-alcoólicas, entre estas, quatro das cinco marcas mais consumidas no planeta: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta e Sprite.

1893 - 1904: Lançamento do produto e grandes investimentos em promoção.

Asa Candler, um vendedor nato, transforma a Coca-Cola, de uma simples invenção, em um grande negócio. Ele acha formas criativas e brilhantes de apresentar a nova bebida: distribui cupons para incentivar as pessoas a experimentarem o produto e abastece os farmacêuticos com relógios, balanças e calendários com a marca Coca-Cola. A promoção agressiva funciona: a marca Coca-Cola está em todos os lugares. Até 1895, Candler já havia construído fábricas em Chicago, Dallas e Los Angeles. A popularidade do refrigerante exige novas formas de apresentação que permitam a mais pessoas apreciá-lo.

1905 – 1918: A Coca-Cola estimula a fidelidade do consumidor e tem sua marca registrada.

A Coca-Cola Company não fica satisfeita com a proliferação de bebidas similares à sua, na esteira do sucesso de seu refrigerante. É um grande produto e uma grande marca: sendo assim, deve ser protegida. São elaboradas propagandas dando ênfase à autenticidade da Coca-Cola, sugerindo aos consumidores que exijam o legítimo e não aceitem nenhum substituto. Cria a fabricação da famosa garrafa *contour*, embalagem de vidro de 237 ml da Coca-Cola, que em 1961 ganharia a

condição legal de "marca registrada". A idéia era criar uma garrafa única e especial, que pudesse ser instantaneamente reconhecida até mesmo no escuro. O conceito da garrafa foi proposto em 1913 e patenteado no *United States Patent Office* em 16 de novembro de 1915. Entre 1951 e 1960, a garrafa passou a ser protegida pela Lei de Direitos Comuns como um símbolo de identificação da Coca-Cola. Em 1960, o *U.S. Patent and Trademark Office* concedeu à garrafa o status legal de "Marca Registrada", uma honra conferida à poucas embalagens.

1919 – 1940: Robert Woodruff assume e implementa estratégias de marketing para o crescimento da empresa. Investindo nos principais eventos locais, promoção e distribuição do produto.

Ninguém talvez tenha causado tanto impacto na Coca-Cola Company como Robert Woodruff. Seu pai compra a empresa de Candler em 1918 e Robert assume a presidência cinco anos depois. Foi Candler quem introduz a Coca-Cola no mercado americano. Mas é Woodruff quem consolida a marca e a liderança da Coca-Cola em todo o mundo, durante os 60 anos em que ficou no comando da empresa. Gênio do marketing, ele vê muitas oportunidades de expansão, conquistando novos mercados com campanhas inovadoras: a Coca-Cola viaja com a equipe americana para a Olimpíada de Amsterdã (em 1928), sua logo é estampada nos trenós de corridas de cachorro no Canadá e nas paredes das arenas de touros, na Espanha. Ele alavanca o desenvolvimento e a distribuição dos produtos através da embalagem *six-pack*, das geladeiras horizontais e outras inovações que tornam a Coca-Cola ainda mais fácil de ser apreciada. Quando fica explícita a preferência das donas de casa pelas embalagens *six-pack*, a empresa envia mulheres de porta em porta para instalar gratuitamente um abridor de parede com a marca Coca-Cola. Esse é exatamente o tipo de pensamento que norteia a liderança de Woodruff. E o que faz da Coca-Cola não só um grande sucesso, mas parte da vida das pessoas.

1941 – 1959: Woodruff trabalha a distribuição, penetração em novos mercados (Europa). Possui uma estratégia visionária e uma visão de longo-prazo.

Em 1941, os Estados Unidos entram na Segunda Guerra Mundial, enviando milhares de homens e mulheres para as frentes de combate. A Coca-Cola acompanha esses combatentes, pois Woodruff determina que a Coca-Cola seja

vendida a US\$ 0,05 para todo combatente norte-americano onde quer que esteja, em qualquer parte do mundo, não importando o quanto isso custe à empresa. Durante a guerra, os europeus experimentam a bebida. Quando a paz volta a reinar, a Coca-Cola já tem muitos negócios fora de seu território.

1960 – 1981: Lançamento de novos produtos.

Depois de 75 anos de sucesso absoluto com a marca Coca-Cola, a empresa decide expandir seus negócios, lançando novos produtos: Sprite (1961), TAB (1963) e Fresca (1966). A presença da companhia no mundo cresce rapidamente. A propaganda, que sempre foi uma parte muito importante do negócio, torna-se a “alma do negócio” nos anos 70, refletindo perfeita sintonia da marca com a alegria de viver e a liberdade. Em 1978, a Coca-Cola Company é a única empresa a ter permissão de vender refrigerantes na República da China.

1982 – 1989: Roberto Goizueta é o novo CEO da empresa, lança a *Diet Coke* e faz a primeira alteração de sabor da Coca-Cola.

Roberto C. Goizueta torna-se CEO da companhia, adotando o que chama de "assumir riscos de forma inteligente", e organiza as inúmeras fábricas engarrafadoras dos Estados Unidos em uma única empresa - Coca-Cola Enterprises Inc. Ele também lança a *Diet Coke* que, em dois anos, torna-se a bebida de baixa caloria mais conhecida do mundo e a segunda de maior sucesso depois da Coca-Cola. Outra iniciativa de Goizueta é a mudança do sabor da Coca-Cola, em 1985, a primeira alteração na fórmula em 99 anos. Na fase de testes, as pessoas demonstram gostar muito do novo sabor. No mundo real isso não acontece, pois há uma relação emocional muito forte com a fórmula original. Os consumidores pedem o retorno da antiga fórmula. A fórmula original retorna ao mercado como *Coca-Cola Classic* e o produto começa a aumentar a liderança em relação à concorrência - mantendo essa liderança até os dias de hoje.

1990-1999: Patrocínios em eventos e esportes. Aquisição de importantes marcas em vários países, como estratégia para ampliar sua participação de mercado, e facilitar sua penetração em novos mercados.

Os anos 90 foram uma década de crescimento contínuo para a Coca-Cola Company. A longa associação da Empresa com os esportes fica ainda mais fortalecida com o apoio a alguns dos principais eventos esportivos mundiais, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo de Futebol. Em 1993, é lançada a campanha "Always Coca-Cola" e, em seguida, surge pela primeira vez na propaganda do produto o simpático urso polar. Novos mercados se abrem quando a Coca-Cola passa a ser vendida na Alemanha Oriental, em 1990, e retorna à Índia, em 1993. A empresa também passa a atuar em outros segmentos do mercado de bebidas e intensifica a aquisição de importantes marcas presentes em vários países. Com uma linha de produtos em franca expansão e um consumo diário crescente, a Coca-Cola é uma empresa que não se acomoda e enxerga em cada esquina uma nova oportunidade de crescimento.

2000 – Hoje: Empresa global comprometida com mercados locais. Um interessante exemplo de empresa que utiliza “*Marketing Global*”.

Com aproximadamente 400 marcas presentes em mais de 200 países, a Coca-Cola tem consumidores nos mais remotos cantos do planeta. Em qualquer parte do mundo, você será capaz de achar uma Coca-Cola. A Coca-Cola é uma empresa de atuação global comprometida com os mercados locais. Uma empresa que respeita a diversidade e está sempre atenta ao que pessoas de diferentes culturas e experiências querem beber, e onde e a forma como elas querem apreciar sua bebida. Em parceria com seus fabricantes locais, a Coca-Cola é uma empresa comprometida com o desenvolvimento das comunidades em que está inserida.

4.2.2 Coca-Cola no Brasil

Com atuação de destaque no país desde 1942, a Divisão Brasil é a terceira maior operação da Coca-Cola Company. O Sistema Coca-Cola Brasil é composto pela Coca-Cola Brasil e 17 grupos empresariais independentes, chamados de fabricantes autorizados, além da Minute Maid Mais e da Leão Junior, que elaboram o produto final em suas 41 unidades industriais e o distribuem aos pontos de venda. Esta estrutura absorve cerca de 30 mil colaboradores diretos e gera mais de 310 mil empregos indiretos.

Os fabricantes autorizados têm um contrato através do qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da Coca-Cola Brasil, observando o rigoroso padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da empresa.

As fábricas do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do País, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para hidratar e nutrir os consumidores brasileiros com uma ampla linha de bebidas não-alcoólicas, que inclui águas, sucos, refrigerantes, chás, achocolatado, energéticos e isotônicos.

4.3 Dados obtidos através de Entrevista em Profundidade

Através de entrevista em profundidade, conversas casuais e demais entrevistas com funcionários da Empresa Coca-Cola Company, podemos verificar que a Coca-Cola realmente utiliza o *Marketing Glocal*, atuando de forma global, porém realizando todas as modificações necessárias a fim de adaptar seus produtos à cultura local.

Para facilitar a exposição e análise dos dados obtidos através da pesquisa, será descrito o Composto Mercadológico da Coca-Cola; bem como uma exemplificação da influência cultural nos 4 P's (produto, preço, praça e promoção) nos diversos países nos quais a empresa atua; a fim de melhor adequar seu composto mercadológico aos diferentes mercados.

Produto

Dentre os maiores concorrentes da Coca-Cola encontram-se a Pepsi e o Guaraná. Outras marcas, como Dolly, Schincariol e Guaraná Convenção são concorrentes emergentes, porém ainda inexpressivos. Como seu ponto forte e diferencial, a Coca-Cola destaca-se no mercado brasileiro por sua qualidade e distribuição.

A qualidade dos produtos Coca-Cola é consistente de forma global, uma Coca-Cola tradicional vendida no Brasil terá o mesmo sabor de uma Coca-Cola tradicional vendida no Japão. A distribuição da Coca-Cola no mercado brasileiro é ampla, atingindo os mais diversos e inimagináveis pontos-de-venda, desde um bar de esquina, até o mais sofisticado restaurante em São Paulo ou Rio de Janeiro por exemplo. Esta ampla e sólida distribuição pode ser obtida através do grande número de engarrafadores e distribuidores do produto, e também devido à rigidez e grande controle e monitoramento de distribuição de seus produtos.

A matriz da Coca-Cola encontra-se localizada em Atlanta, nos EUA, possuindo franquias por todo o mundo. Somente no Brasil, existem dezenove engarrafadores, responsáveis por engarrafar e distribuir o produto. Estes engarrafadores recebem pronto o extrato concentrado da Coca-Cola, e eles apenas o diluem. O fato de receberem o extrato pronto faz com que se preserve o segredo da fórmula do produto, garante com que todos os engarrafadores recebam o mesmo produto, sendo responsável apenas por diluir e engarrafar, zelando desta forma pela consistência e qualidade do produto. No Brasil, este extrato é fabricado em Manaus e distribuído para seus dezenove engarrafadores.

O portfólio de produtos varia muito de país para país. Apesar de ter produtos globais, representativos da “universalidade cultural” como é o caso da tradicional Coca-Cola, um produto padronizado e comercializado em todo o mundo, a Coca-Cola Company também possui outros diversos produtos (chás, cafés, energéticos, sucos, etc) que são produzidos para atender à diferentes e específicos mercados consumidores. Isto ocorre devido a diferentes gostos, costumes, tradições e hábitos que variam entre diferentes culturas e países.

A Tabela 4 apresenta os diversos produtos da Coca-Cola Company comercializados em diferentes regiões: Europa, Ásia, América Latina, América do Norte e África. Esta tabela tem por objetivo exemplificar as diferenças entre diversos mercados consumidores da Coca-Cola, mostrando a identidade do público-alvo nos respectivos continentes/países, levando em consideração seus valores, hábitos, estilo de vida e crenças que influenciam em suas decisões de comportamento de compra.

Tabela 4 – Produtos da Coca-Cola Company nos cinco continentes do globo

Categoria de Produto	Produto	América do Norte	América Latina	Europa	Europa	Ásia	África
		Estados Unidos	Brasil	França	Emirados Árabes	Japão	Gana
Drinques Energéticos	Burn		X	X			
	Full Throttle	X					
	Full Throttle Blue Demon	X					
	Full Throttle Sugar Free	X					
	Glaceau Vitaminenergy	X					
	KMX	X					
	TaB Energy	X					
Sucos	Delaware Punch	X					
	Disney Hundred Acrewood	X					
	Five Alive US	X					
	Fuze Healthy Infusions	X					
	Hi-C	X					
	Minute Maid Active	X					
	Minute Maid Mais		X				
	Minute Maid Coolers	X					
	Minute Maid Premium Lemonades	X					
	Minute Maid Oranje Juice	X					
	Minute Maid Heart Wise	X					
	Minute Maid Juice Box	X					
	Minute Maid Juices to go	X					
	Minute Maid Just 10	X					
	Minute Maid Lemonades and Fruit	X					
	Minute Maid Light	X					
	Minute Maid Multi-Vitamin	X					
	Minute Maid Premium Orange Juice	X					
	Odwalla	X					
	Simply Orange	X					

Categoria de Produto	Produto	América do Norte	América Latina	Europa	Europa	Ásia	África
		Estados Unidos	Brasil	França	Emirados Árabes	Japão	Gana
	Surfill	X					
	Mickey's Adventures			X			
	Minute Maid Fruit Plus					X	
	Qoo					X	
Drinques de Esporte	Aquarius Active Diet					X	
	Aquarius		X	X		X	
	Powerade	X		X		X	
	Powerade Option	X					
Chás e Cafés	Sokenbicha					X	
	GEORGIA Café Au Lait					X	
	Hajime					X	
	Kochakaden					X	
	Love Body					X	
	Marocha Chaba Noko					X	
	GEORGIA				X		
	Nestea / Diet Nestea	X	X	X			
	Enviga	X					
	Gold Peak	X					
	Nestea Cool	X					
	Nestea ICE	X					
Água	Bonaqua		X			X	X
	DASANI	X	X				X
	DASANI Flavors	X					
	DASANI Plus	X					
	DASANI Sensations	X					
	Glacéau Fruitwater	X					
	Glacéau Smartwater	X					
	Glacéau Vitaminwater	X					
	Spring by DANNON	X					
	Spring by DANNON Fluoride to go	X					
Refrigerantes	Limca				X		
	Real Gold					X	
	Canadá Dry				X	X	
	Barq's / Diet Barq's	X					
	Caffeine Free Coca-Cola	X		X	X		
	Caffeine Free Diet-Coke	X		X			
	Cherry Coke / Diet Cherry Coke	X		X			
	Cherry Coke Zero	X					
	CITRA	X					
	Coca-Cola	X	X	X	X	X	X
	Coca-Cola Light		X	X	X	X	X

Categoria de Produto	Produto	América do Norte	América Latina	Europa	Europa	Ásia	África
		Estados Unidos	Brasil	França	Emirados Árabes	Japão	Gana
	Coca-Cola Light Lemon		X	X			
	Coca-Cola Black Cherry Vanilla	X					
	Diet Coke	X					
	Coca-Cola Blak	X					
	Coca-Cola C2	X				X	
	Coca-Cola with Lime	X					
	Coca-Cola Zero	X					
	Diet Coke Plus	X					
	Diet Coke Sweetened with Splenda	X					
	Diet Coke with Lime	X					
	Fanta	X	X	X	X	X	X
	Diet Fanta	X	X	X			
	Mello Yello / Diet Mello Yello	X				X	
	Diet Mr. Pibb	X					
	Fresca	X					
	INCA KOLA	X					
	Kinley	X					
	Kuat	X	X				
	Lift	X					
	Seagrams	X					
	Sprite	X	X	X	X	X	X
	Sprite Zero	X	X		X	X	
	Sprite Remix	X					
	SURGE	X					
	TaB	X					
	Vanilla Coke Zero	X					
	VAULT	X					
	VAULT Red Blitz	X					
	VAULT Zero	X					
Outros	Bistrone					X	
	The Wellness from Coca-Cola					X	
	Bacardi Mixers	X					
	Fanta Lactic	X					
	Godiva Belgian Blends	X					

Fonte: Coca-Cola *website*, 2007.

A Tabela 4 representa uma amostra dos produtos Coca-Cola comercializada em cinco continentes do globo: América do Norte, América Latina, Europa, Ásia, África, os quais possuem culturas, valores e comportamentos de consumidores

diferenciados. Os produtos foram divididos em sete categorias: drinques energéticos, sucos, drinques de esporte, chás e cafés, água, refrigerantes, e outros.

Através dos dados obtidos do *website* da Coca-Cola Company, da tabela 4 e através da coleta de dados das entrevistas realizadas, verifica-se que os Estados Unidos apresentam a maior diversidade de produtos Coca-Cola, enquanto que Gana na África, por exemplo, apresenta um número muito limitado de produtos comercializados.

É perceptível notar a diferença de produtos entre os diversos países. Na categoria de drinques energéticos, Estados Unidos lideram a diversidade de produtos comercializados, nas quais são encontrados: o Full Throttle, Full Throttle Blue Demon, Full Throttle Sugar Free, Glaceau Vitaminenergy, KMX, e TaB Energy. No Brasil e França é vendido apenas a bebida energética “Burn”, enquanto que nos Emirados Árabes, Japão e Gana, não são comercializadas nenhuma variedade de drinques energéticos. Verifica-se neste caso, que o indivíduo é influenciado por sua cultura, em que seu comportamento reflete em suas escolhas de compra. Países como Estados Unidos e Brasil valorizam esportes e possuem um estilo de vida diferente de países como Japão e Emirados Árabes, consumindo desta forma, maior quantidade de drinques energéticos.

Na categoria sucos, das 24 variedades de sucos existentes, os Estados Unidos comercializam 20 diferentes linhas de sucos. O Brasil apresenta apenas uma linha de suco, Sucos Minute Maid Mais, que foi recentemente adquirida pela empresa. França também comercializa apenas uma linha de suco, Mickey’s Adventures, com vários sabores, voltado para um público-alvo infantil. Emirados Árabes e Gana não comercializam nenhum tipo de suco, enquanto que Japão possui 2 linhas de comercialização de sucos, o Minute Maid Fruit Plus e o Qoo. Este último é uma linha de sucos voltada para crianças, com vitamina C e cálcio, sendo vendido na Ásia e em alguns países da Europa.

Dentro da categoria drinques de esporte, há um equilíbrio na comercialização deste tipo de produto entre os 3 países, Estados Unidos, França e Japão. Estados Unidos vendem Powerade, e Powerade Option, França e Japão comercializam Aquarius e

Powerade. Apenas Emirados Árabes e Gana não comercializam drinques relacionados ao esporte.

Na parte de “cafés e chás” o Japão merece destaque, possuindo uma alta comercialização desta categoria de bebidas, seguido apenas pelos Estados Unidos. É notável a influência cultural, associada à valores do sistema, interações sociais, e estilos de vida, na motivação dos consumidores, e escolhas do produto. Os japoneses possuem o hábito de tomar uma grande quantidade de café e chás diariamente, havendo todo um ritual para sua preparação. E os americanos por sua vez, também constituem uma grande participação do mercado de cafés e chás, muitas vezes, tendo preferência por cafés instantâneos. Desta forma, verifica-se a aplicação dos estudos de Luna e Gupta (2001) que afirmam que o sistema de valores culturais influi no comportamento do consumidor e vice-versa. No qual, através de suas ações, os consumidores validam e re-enforçam sua cultura. Símbolos, rituais e valores são fundamentais para construir a identidade cultural de um determinado país. As condições climáticas desses países também podem ser consideradas um ponto importante que influi para aumentar o consumo do produto.

Na categoria água, os Estados Unidos lideram a diversidade deste tipo de produto. No Brasil e em Gana são comercializados apenas dois tipos, Bonaqua e Dasani. França e Emirados Árabes não possuem a água no seu portfólio de produtos, enquanto que Japão apresenta apenas a Bonaqua para comercialização.

Por outro lado, na categoria de refrigerantes, há uma linha extensa de produtos que a Coca-Cola Company comercializa amplamente nos diversos países EUA, Brasil, França, Emirados Árabes, Japão e Gana. Nota-se uma grande diferença no tipo de refrigerante e na quantidade de consumo do produto entre os países relacionados nesta dissertação. Podemos destacar diversas variáveis responsáveis por essas diferenças de produto/consumo, dentre elas:

- Gastos com propaganda. Os Estados Unidos investem fortemente em promoção e divulgação no mercado de refrigerantes.

- Influência de preço, qualidade e gosto. Pode-se observar que produtos de grande sucesso como a Cherry Coke nos Estados Unidos, foi um grande fracasso no Brasil. O gosto varia muito entre diferentes culturas.
- Elementos culturais, tradição, costume, hábito. Os americanos estão acostumados a ter a opção de tomar café descafeinado, portanto a Coca-Cola introduziu uma linha “*Caffeine Free Coca-Cola*” (sem cafeína) “*Caffeine Free Diet Coke*” que é um grande sucesso de vendas nos Estados Unidos. Porém este produto não é comercializado no mercado brasileiro, devido ao diferente hábito e costume do povo brasileiro de tomar o café com cafeína.

Na categoria “outros” verifica-se que há pouca variedade de produtos e que maior parte deles, como Bacardi Mixers, Fanta Lactic, Godiva Belgian Blends, Wellness e Bistrone são produtos diferenciados, bebidas com preços mais elevados, e comercializados no mercado americano e japonês, países onde o nível de renda é maior, se comparado a países como Brasil e Gana.

De acordo com Keegan (2005) e com esta análise de produtos da Coca-Cola Company comercializados nos diversos países, podemos verificar que bebidas são realmente produtos de grande sensibilidade ao ambiente e requerem adaptações quando comercializadas em países com diferentes culturas. É necessário analisar o mercado e público-alvo a ser atingindo, de forma a oferecer um produto condizente com suas necessidades, cultura e tradições.

Esta análise de dados qualitativos suporta os estudos de Yeniyurt e Townsend que mostram que países com menor distância de poder como é o caso dos Estados Unidos, tendem a ser mais inovadores e abertos à introdução de novos produtos. É possível verificar isto através da vasta variedade de bebidas em seu portfólio de produtos, se comparado ao mercado brasileiro e de Gana; sendo estes últimos, países com alta distância de poder e menos inovadores.

A seguir são descritas algumas informações curiosas a respeito do “P – produto” que foram obtidas através da entrevista.

- Embalagem

Com relação à embalagem do produto, em regiões de baixa renda expressiva, como é o caso do México, há o uso da embalagem de vidro. Na Europa é também utilizada a garrafa de vidro, porém, devido a um processo de consciência ambiental. Há um programa de devolução de certa quantia em dinheiro por embalagens retornadas nos pontos de distribuição.

- Rótulo

As informações que seguem no rótulo variam muito de país para país. A tabela nutricional muda de acordo com o país. As leis e regulamentos também variam, por exemplo, a Coca Zero tem o mesmo sabor sempre, independente do país e é sem calorias, no Brasil, a lei brasileira impõe que venha escrito “zero açúcar” no rótulo. Além disso, há também a questão da língua que varia entre países, sendo também diferenciada no rótulo.

- Qualidade

A fórmula da Coca-Cola tradicional é a mesma no mundo todo. A única modificação pode ser encontrada levemente no sabor devido à variação da água de país para país. O tipo de embalagem (lata, vidro, pet) também contribui para alteração do sabor.

No produto Coca Light, a cola utilizada é a mesma por todo o mundo, porém o tipo de adoçante: sacarina, ciclamato, aspartame, varia de acordo com lei e cultura de cada país. No Brasil, por exemplo, a Coca Light utiliza aspartame, enquanto que a Coca Zero utiliza sacarina, ciclamato, e aspartame. Em alguns países o aspartame é expressamente proibido.

Para manter a qualidade do produto, a Coca-Cola vendida em cinemas, segue rígida norma para engarrafamento e reposição de gás da máquina de refrigerantes. Inspeções e quarentenas, como recolhimento do lote, análise química, verificar se há resíduo e alterações no produto, verificar se há

vazamentos e diferenças de temperatura, são feitas regularmente para assegurar o processo de controle e qualidade do produto.

- Extensões de linha

De acordo com clima, renda, estilo de vida são lançados os diferentes tipos de produto. Em determinados mercados, como em alguns países subdesenvolvidos e com baixíssimo nível de renda (ex: alguns países do oriente médio), não são comercializados produtos *light*, *diet* ou zero. Estes são produtos mais sofisticados e possuem um custo mais elevado. O mercado de Paquistão, Afeganistão e Índia, no entanto, possuem produtos *light*. As ilhas do Caribe comercializam produtos Zero, porém não comercializam produtos *light*. Na Alemanha é oferecido um produto, na qual a Coca e Fanta apresentam-se misturadas na mesma lata. Os Estados Unidos lideram a diversificação de extensão de linha. No Brasil, a *Coca Light* representa apenas 10% do portfólio de produtos de mercado da Coca Cola. Dentre a extensão de linha do produto Coca-Cola no Brasil, podemos classificar o ranque de vendas como sendo: 1º – Coca-Cola tradicional, 2º – Coca Zero, 3º – *Coca Light* e em 4º lugar a *Coca Lemon*. No entanto, se levarmos em consideração toda a linha de produtos da Coca-Cola, podemos ranquear as vendas no Brasil da seguinte forma: 1º – Coca-Cola, 2º - Fanta Laranja e Uva (com destaque para vendas no Norte, Nordeste, Centro-Oeste), 3º – Sprite, e 4º – o Guaraná Kuat. A linha de sucos está sendo ampliada no Brasil e novas extensões foram lançadas no mercado brasileiro, como por exemplo, o Suco Mais com laranja caseira, que contém gomos de laranja, um produto criado para atender às necessidades de mercado, e diferenciado dos atuais produtos oferecidos pelos concorrentes.

A Coca-Cola Company varia muito seu portfólio de produtos entre países com diferentes culturas. A empresa adota o *Marketing Glocal*, onde considera tão importante ser global e local simultaneamente. A visão etnocêntrica e de homogeneidade é empregada, bem como a visão policêntrica e heterogênea, com a necessidade de adaptações à mercados diferentes.

Preço

Com relação ao P – preço, a Coca-Cola Company também utiliza o *Marketing Glocal*, pois adota estratégias de apreçamento regionais. A empresa leva em consideração as formas de negociações da cultura local, concedendo descontos, prazos, vantagens, material promocional de acordo com o mercado em que seu produto é comercializado. Ela avalia o tipo de público-alvo consumidor e o estágio do ciclo de vida que um produto específico de seu portfólio encontra-se em determinado país, e então, escolhe a estratégia de preço mais adequada. Por exemplo, drinques energéticos possuem um preço mais elevado, porém em geral são produtos mais inovadores, geralmente estão no estágio de introdução e crescimento, voltados para atingir um público-alvo mais seletivo e não são comercializados em todos os países do globo.

Políticas de descontos variam entre países com diferentes culturas. Utilizando a classificação de Hall (1976), podemos verificar que países que possuem cultura de baixo contexto como Estado Unidos, Alemanha, tendem a ser explícitos, as negociações são rápidas, não se preocupam em desenvolver marketing de relacionamento e criar elos com seus distribuidores, apresentando assim uma orientação a curto prazo. Enquanto que países que possuem cultura de alto contexto, como por exemplo, Japão, China, Arábia Saudita, focam nas políticas de descontos, de criar laços, demoram em negociar, estabelecem fortes vínculos com seus distribuidores, entendendo mais profundamente suas necessidades e condições de pagamento.

Com relação ao relacionamento empresa e distribuidores, no mercado brasileiro há o famoso “jeitinho brasileiro” em que muitas vezes não pode ser oferecido um desconto ou uma extensão de prazo de pagamento, porém pode ocorrer uma troca de favores; como por exemplo, promessa de pontos extras de distribuição, gôndolas, material promocional do estabelecimento como placas e letreiros.

Uma forma de tentar controlar o preço final do produto e fazer com que todos os estabelecimentos cobrem um preço fixo, é colocar o preço por escrito na lata, como é o caso da latinha de 250 ml vendida nas bancas de jornal e que vem com o preço

escrito na tampa R\$ 1,00. A fim de garantir que o produto seja comercializado no ponto de venda pelo valor escrito na lata, há uma consultoria de venda voltada especialmente para atender pontos de distribuição menores, que monitora regularmente o preço e realiza pesquisa de mercado. Esta pesquisa de mercado é fundamental para entender com mais clareza quem são os distribuidores principais e seu perfil. A Coca-Cola Company faz um mapeamento geográfico para levantar informações detalhadas de seus clientes distribuidores, verificando assim, quem vende mais, quais os melhores preços de venda, para então trabalhar seu marketing de relacionamento com estes distribuidores, oferecendo a eles maiores benefícios e políticas de desconto.

Praça

Um dos pontos fortes da Coca-Cola Company é sua presença global, em mais de 200 países e a diversificada distribuição de seus produtos. A Coca-Cola tradicional é uma bebida que pode ser encontrada desde em um simples bar de rua, como em um restaurante sofisticado em grandes metrópoles do mundo. Seus pontos de distribuição são compostos por supermercados (grandes, médios, pequenos), lanchonetes, bares, bancas de jornal, escolas, restaurantes, hotéis, boates, e outros.

No Brasil, grande parte da eficácia da distribuição da Coca-Cola, se dá ao fato do amplo número de distribuidores-engarrafadores, que permite que o produto esteja presente nas mais diversas e remotas localidades brasileiras. Somente no Brasil, podemos enumerar 18 Distribuidores/Engarrafadores, localizados da seguinte forma:

Norte: 4 Distribuidores-Engarrafadores

Nordeste: 4 Distribuidores-Engarrafadores

Sudeste: 3 Distribuidores-Engarrafadores

São Paulo/Grande SP: 5 Distribuidores-Engarrafadores

Sul: 3 Distribuidores-Engarrafadores

A Tabela 5 apresenta a participação de volume do mercado brasileiro de refrigerantes no ano de 2007. Verifique que a Coca-Cola é líder no seguimento de

refrigerantes no Brasil, seguida pelos produtos AmBev e Schincariol, este último por sua vez, com participação ainda muito pequena no cenário brasileiro.

Tabela 5 - Participação Volume 2007 no Mercado Brasileiro (%)

Mês	Coca-Cola	AmBev	Schincariol	Outras
Janeiro	55,4	17,2	2,8	24,6
Fevereiro	54,8	17,3	3,0	24,9
Março	55,2	17,3	2,9	24,6
Abril	55,7	17,0	2,9	24,4
Maio	55,8	16,7	2,9	24,6
Junho	56,0	16,7	2,9	24,4
Julho	56,2	17,0	2,9	23,9
Agosto	56,3	17,0	3,0	23,7
Setembro	56,5	16,9	3,0	23,6
Outubro	56,4	17,0	3,0	23,6
Novembro	56,5	17,2	2,9	23,4
Dezembro	56,6	17,5	2,8	23,1
Total	56,0	17,1	2,9	24,1

Fonte: Associadas ABIR, 2007.

As formas de pontos de distribuição variam entre países com culturas diferentes. Existem países, como a Índia, em que os meios de transporte são rudimentares e precários, dificultando assim a distribuição do produto. Muitas vezes a cultura pode representar uma oportunidade de mercado ou até mesmo uma barreira para a implementação do composto mercadológico.

Nos Estados Unidos, por exemplo, são muito comuns as “*vending machines*”, máquinas automáticas, na qual o consumidor deposita uma moeda ou nota e recebe a bebida gelada. No mercado brasileiro essas máquinas automáticas estão distribuídas geralmente em metrô, universidades, e shopping centers, porém elas não são veículos de distribuição tão populares quanto no mercado americano. O reabastecimento dessas máquinas requer uma atenção, controle, e manutenção constante, e no Brasil faltam empresas para desempenhar esse processo de reabastecimento de forma ágil e eficiente.

Um ponto interessante a ser considerado, é a estratégia de marketing que foi adotada pela Coca - Brasil para impulsionar as vendas e evitar a concorrência nos anos de 2002 a 2005. Nesta época havia uma grande concorrência da Schincariol e a Coca não podia concorrer com o preço dos demais refrigerantes de 2L. Por este motivo, a embalagem de 2 L da Coca-Cola foi retirada do mercado, ficando apenas a comercialização de embalagens de 1,25 L, 1,75 L, 2,5 L, 3L; uma vez que, o consumidor não faz conta por ML. Aumentando desta forma, a venda da Coca de menor consumo, consumo individual: 400 ml, 250 m, 200 ml.

A parte de *franchising* e licenciamento de marcas também é um ponto a ser mencionado. Esta é feita por Atlanta, EUA, quando as marcas são globais. Parcerias estratégicas são utilizadas para consolidar a marca no cenário mundial e fortalecer sua presença e imagem em mercados locais. Empresas brasileiras como Tok&Stok, Imaginarium, Lápis Faber Castel, utilizam licenciamento de marcas a fim de explorar a marca Coca-Cola e impulsionar suas vendas. No Brasil, a empresa Redibra é a responsável pelo *franchising* e licenciamento da marca Coca-Cola.

A equipe de vendas é treinada, bem como os promotores de merchandising que são responsáveis por realizar visitas periódicas aos distribuidores e se certificarem do bom estado de comercialização do produto ao consumidor final. Estes promotores regularmente verificam detalhes como, rótulos na geladeira, verificam se há produtos de outras empresas na geladeira da Coca-Cola, zelando assim por uma consistência da marca Coca-Cola em toda a cadeia de distribuição.

Com relação ao transporte e armazenamento de produtos Coca-Cola, a grande maioria é feito de forma terrestre. Há algumas exceções, como por exemplo, algumas áreas no Amazonas, nas quais os produtos são entregues de barco, e o difícil transporte na região de Alpes e montanhas de certos países. Normas de frete são estabelecidas, condições de temperatura de transporte e armazenamento do produto são obedecidas. Orientações normativas sobre o número de caixas que podem ser empilhadas são seguidas à risca pelos distribuidores, a fim de zelar pela embalagem e qualidade do produto, evitando assim que ocorram vazamentos, latas sejam amassadas e comprometa a qualidade final do produto. As leis de cada país

variam, assim como seus órgãos regulamentadores. É preciso estar atento as leis de transporte, distribuição e comercialização de diferentes países.

Promoção

Certamente em relação ao composto mercadológico da Coca-Cola Company, o “P – promoção”, depois do “P-produto”, pode ser considerado um dos mais importantes na implementação do *Marketing Glocal*. Apesar de utilizar vários meios de comunicação de forma homogênea e padronizada mundialmente para promoção de seus produtos, a empresa também utiliza simultaneamente estratégias locais.

Para ilustrar a aplicação do *Marketing Glocal* referente ao “P – promoção”, é possível citar o *website* da Coca-Cola (www.cocacola.com). Ao acessar o *website* o consumidor pode perceber que há um link com 94 países e regiões no mundo disponíveis. O *website* de cada país é personalizado, levando em consideração a cultura, língua, costumes e hábitos locais. Há a preocupação em aplicar estratégias *glocais*, a fim de levar em consideração o mercado, necessidade e cultura local. Na China, por exemplo, a empresa preocupa-se em demonstrar respeito pelos valores, tradições e costumes chineses, se engajando em projetos de responsabilidade social, e sendo patrocinador das Olimpíadas de 2008 (TIAN, 2006). Dentre outras estratégias *glocais* empregadas pela Coca-Cola no passado, podemos citar: a empresa criou uma variedade de marcas de cafés para atender as necessidades do público-alvo japonês; e em 2001 no “Ano da Cobra”, marcado pelo calendário chinês, ela utilizou estampa de desenho animado de uma cobra com chapéu para ilustrar suas garrafas, criando assim uma identificação com a cultura local.

No mundo de tecnologia em que vivemos, a Internet representa um veículo de comunicação ideal para globalização, dada sua capacidade de expandir para as mais diversas localizações geográficas do globo. A Internet permite a empresa a se comunicar com seu público consumidor e gerenciar sua imagem de forma global; porém uma comunicação global não necessariamente significa um processo de padronização, homogeneização em todo o mundo, daí a importância do *marketing glocal*. A Internet tem sido extensivamente utilizada por empresas para acelerar e

tornar mais eficiente sua promoção; bem como personalizar e direcionar seus produtos a mercados-alvo em diferentes culturas.

A Internet é uma excelente ferramenta para comunicação, visto que, os consumidores podem procurar informações de forma mais ativa, aumenta a interatividade e facilidade para coletar informações dos seus consumidores, possibilita uma comunicação direta com o consumidor final, é livre de restrições de intermediários e é uma ferramenta de baixo custo para a empresa. Desta forma a empresa pode conhecer melhor o perfil de seus consumidores e criar estratégias personalizadas para diferentes culturas.

Dentre os principais meios de promoção da Coca-Cola Company, podemos destacar: televisão, Internet (*website*, parcerias com MSN, jogos online, *emoticons* Coca-Cola), patrocínios em eventos, parcerias, amostra grátis, cupons de desconto, banners, desenvolvimento de projetos de responsabilidade social, e outros. O *site* da Coca-Cola tradicional no Brasil possui uma parceria com o *Google Earth*, algo similar ao *ORKUT*, uma espécie de rede de contatos voltada para se comunicar e interagir com o público jovem.

Quando há o lançamento de um novo produto, a empresa utiliza a distribuição de amostra grátis como ferramenta promocional. Por exemplo, no lançamento da Coca Zero, um produto voltado para o público-alvo feminino, foi realizada a distribuição de amostrar grátis em lojas femininas de shoppings centers. O suco Minute Maid laranja quando lançado, contou com a distribuição de amostras grátis em hotéis.

Cupons de desconto também é uma ferramenta promocional utilizada para experimentar novos produtos ou estimular um maior consumo por parte do público-alvo consumidor já existente. Na Bélgica, por exemplo, cupons de desconto foram fornecidos aos funcionários da Coca-Cola para que eles próprios pudessem experimentar uma nova extensão de linha, ou que repassassem os cupons para amigos.

Outra forma de promoção utilizada é a parceria entre dois clientes distintos, a chamada “promoção casada”. Este tipo de promoção estimula a compra por parte do

consumidor. Por exemplo, o consumidor compra uma embalagem de *six pack* (seis latinhas) em um posto da Shell, e ganha um cupom, para trocar por uma casquinha no Bob's, ou por um ingresso no Cinemark. Outras parcerias como a Coca e a Avon, comercializando vestuários e utensílios, é utilizada como estratégia de entrar no lar e atingir o público-alvo de mães.

A Coca-Cola Company também está envolvida em projetos de suporte às questões ambientais. Portanto, a empresa utiliza uma estratégia para estimular o consumidor a retornar os vasilhames. O “vale vasilhame” é aplicado no interior do Brasil e também no México. A empresa distribui cupons \$ 1,00, R\$ 2,00 referente ao chamado “vale vasilhame”, com o objetivo de incentivar a troca de garrafas de vidro; desta forma, o consumidor paga somente o refil. Esta estratégia estimula o consumo e evita com que mais recipientes de plásticos sejam despejados na natureza.

Um exemplo para ilustrar a preocupação da Coca-Cola Company em termos de se aproximar da cultura e costumes locais, é o patrocínio de importantes eventos na região. Em Manaus, por exemplo, é realizado o Festival de Parintins, grande e tradicional evento anual da região, onde competem duas agremiações, o Boi Garantido, de cor vermelha, e o Boi Caprichoso, de cor azul. A Coca-Cola durante esta época do evento faz um edição especial de latinhas azuis e vermelhas para simbolizar os dois bois. Esta é uma característica clara de que a empresa utiliza estratégias do *Marketing Glocal*.

No que se refere às campanhas de responsabilidade social, várias atividades fortes são desenvolvidas, porém estas variam de país para país. No Brasil são destaques: o projeto Estação de Reciclagem Wal-Mart Brasil e Coca-Cola Brasil que se uniram para criar um novo modelo de coleta e reciclagem de resíduos, e a criação do Instituto Coca-Cola para a educação. Este instituto foi criado em 1999, com o propósito de ajudar a combater uma das principais raízes das mazelas sociais do país: a evasão do ensino público fundamental. Hoje, além da educação, o instituto concentra também as ações do Sistema Coca-Cola Brasil nas áreas de meio ambiente e vida saudável, respectivamente através dos programas: Valorização do Jovem, Reciclou-Ganhou e Água das Florestas Tropicais. O Sistema Coca-Cola

Brasil criou em 2003 o programa Prato Popular, que já instalou 13 restaurantes em estados diferentes e serviu mais de 3 milhões de refeições, a R\$ 1 cada uma.

Filmes, campanhas, comunicação visual, também são realizados visando trabalhar a conscientização de proteção ao meio ambiente, a prática de exercícios físicos e uma vida saudável, atenção para as leis trabalhistas condenando o trabalho escravo, dentre outros. Os países trocam informações entre si sobre material promocional já existente. O filme da Copa do Mundo de 2006 foi feito no Brasil em parceria com Argentina e todos outros países utilizaram, sendo levado para o mundo inteiro.

Muitas vezes alguns materiais, como filmes, podem ser utilizados de forma global; porém outras vezes requerem uma customização, devido à diferença cultural, como língua diferente, valores, símbolos, heróis, variam muito de país para país. Por exemplo, uma propaganda com mulheres praticando esportes com roupas mais decotadas e sensuais e bebendo Coca-Cola, que poderia ser considerada um sucesso em um país como Brasil, pode ser considerada totalmente ofensiva em culturas de outros países como os do Oriente Médio.

A Coca-Cola Company se engaja em patrocínios globais, como: COI - Comitê Olímpico Internacional, FIFA - Federação Internacional de Futebol Associação, Copa do Mundo, *Beach Soccer* (futebol de praia), *tour* da taça da Copa do Mundo, *tour* da tocha das Olimpíadas, dentre outros. Além disso, a empresa também realiza patrocínios regionais, tais como: nos Estados Unidos patrocinam as famosas corridas de carro - NASCAR, e o Sprite é o patrocinador do NBA (Associação Nacional de Basquete dos Estados Unidos), dentre outros. No Brasil, como explicado anteriormente a Coca-Cola patrocina eventos locais, como o Festival de Parintins, festival de cinema em Brasília, carnaval no Rio e em Salvador, eventos locais de esportes radicais, eventos culturais de música e festivais locais, e outros.

Um fato curioso a ser mencionado no quesito promoção, é que a Pepsi, a mais forte concorrente da Coca na China, deixou a tradição de sua cor azul e lançou uma lata vermelha como uma nova campanha de marketing durante o período das Olimpíadas. Segundo os representantes da Pepsi, a cor da lata foi mudada temporariamente para apoiar a equipe esportiva chinesa, coordenando o desenho

da lata de seu refrigerante com as cores da bandeira nacional da China. No entanto, nota-se uma enorme semelhança das latas lançadas pela Pepsi com as latas da Coca-Cola, conforme ilustrado na Figura 6. A Coca-Cola é a patrocinadora oficial das Olimpíadas de 2008 em Pequim, enquanto que a Pepsi é uma patrocinadora da equipe nacional chinesa. Em 2006, a Coca-Cola Company detinha 51% de participação do mercado chinês (puxada pelos produtos Coca-Cola e Sprite), seguida pela Pepsi com 30% de participação do mercado chinês (Valor econômico, 2007).

Figura 6: Latas da Pepsi e Coca-Cola comercializadas no mercado chinês durante as Olimpíadas de 2008 em Pequim.

Fonte: Valor Econômico, 2007.

A Coca-Cola Company emprega estratégias de promoção globais, bem como, locais para assegurar que sua mensagem seja transmitida de forma adequada, eficaz e de acordo com os princípios e valores de cada cultura. Veículos de comunicação como jornais e revistas, não devem ser utilizados em países com alto índice de analfabetismo. De acordo com Luna e Gupta (2001), o marketing funciona como um moderador dos efeitos da cultura no comportamento do consumidor, estimulando ou não o consumo de determinado produto em determinado mercado. Assim, a promoção de marketing é vista como uma poderosa ferramenta de comunicação responsável pelo sucesso da comercialização de empresas globais em mercados de culturas diferentes.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

5.1 Considerações Finais, Limitações e Sugestões.

A presente dissertação descreveu o novo fenômeno chamado *Marketing Glocal*, um conceito de marketing mais moderno que envolve um pensamento global com atitudes locais. Na década de 2000 é imprescindível atuar de forma *Glocal*, uma vez que 100% de globalização é considerado um verdadeiro mito, e para comercializar com sucesso de forma global envolve muito mais do que simplesmente padronizar seus produtos e serviços. O Marketing Global tem perdido sua relevância e vem sendo substituído pelo *Marketing Glocal*, visto que, adaptações no composto mercadológico são necessárias e cruciais para empresas comercializarem seus produtos e serviços em países de diferentes culturas, hábitos, costumes, língua, religião, renda, clima.

Este estudo aprofunda e exemplifica o conhecimento de *Marketing Glocal* e sua importância para empresas globais. Com o objetivo de transmitir um conceito mais acadêmico e enriquecido, foram descritos conceitos de Marketing, Globalização e Marketing Global. As razões para a globalização das atividades de marketing, como por exemplo, grande número de concorrentes, custo, expansão para novos mercados, também foram abordadas.

O conceito de *Marketing Glocal* e sua importância foram descritos em detalhes, utilizando exemplificações. Empresas *glocais* como Coca-Cola, Mc Donald's "pensam global e simultaneamente agem local". Estas empresas são exemplo de como o *Marketing Glocal* funciona, realizando assim adaptações no composto mercadológico de suas empresas para atender às necessidades de mercados com culturas diferentes.

Pôde ser observada também uma lista das 25 maiores empresas globais e algumas estratégias que estas vêm adotando a fim de entrar em novos mercados e se

adaptar à cultura local. Empresas globais como o Wal-Mart, que lidera no ranque das 25 maiores empresas globais de acordo com a Fortune (2007), também encontrou inúmeras dificuldades ao se lançar em novos mercados globais, e foram necessárias modificações em seu composto mercadológico para se adaptar à costumes, tradições, cultura e hábitos em diferentes mercados.

Talvez haja produtos globais, mas não há pessoas globais. Países diferentes geralmente possuem culturas diferentes, portanto é necessário estudar e conhecer a cultura do país no qual será inserido o produto. Formas de negociações também variam de país para país. O que pode ser considerado comum ou positivo em uma determinada cultura, como negociações longas, pedir descontos; pode ser considerado extremamente ofensivo em outras culturas. De acordo com Kustin (2004), em países intra-cultural (homogêneos, com cultura e mercados semelhantes) pode haver uma determinada padronização; porém em países inter-cultural (heterogêneos com cultura e mercados diferentes) devem haver adaptações.

A definição de cultura, elementos da cultura, relação de cultura e comportamento do consumidor foram analisadas no estudo. A compreensão da cultura de determinado país é necessário para descobrir novas oportunidades de mercado. O marketing funciona como o moderador dos efeitos da cultura no comportamento do consumidor, sendo a promoção uma ferramenta fundamental para influenciar na decisão de compra do consumidor. Entender a relação de influência mútua da cultura e comportamento do consumidor é fundamental para persuadir e conquistar novos mercados-alvo.

As classificações de cultura de Hall (1976), como cultura de alto e baixo contexto; e as classificações da Tipologia cultural de Hofstede (1983): distância de poder, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, fuga das incertezas, orientação a longo prazo x orientação a curto prazo, foram explicadas em detalhe. Estas classificações são importantes, pois englobam a compreensão do perfil de determinada cultura, fazendo com que a organização possa oferecer um produto de acordo com as necessidades e desejos da cultura analisada.

Em seguida foram apresentados os estudos de Yeniyurt e Townsend (2003) que utilizam as classificações de cultura de Hall (1976) e a tipologia de Hofstede (2003) para mostrar o efeito da cultura na adoção de novos produtos. Para ilustrar, o mercado americano pode ser classificado com uma cultura de baixo contexto, individual, baixa distância de poder, baixa fuga à incerteza e com orientação à curto prazo, mostrando-se portanto mais inovador, aberto a novas idéias, empreendedor, mais flexível, sem medo de riscos e incertezas, o que faz com que seja um mercado com maior número de produtos novos e diversificações de produtos. Enquanto que o Brasil é classificado com uma cultura de alto contexto com longas negociações, onde é considerado importante desenvolver o marketing de relacionamento; coletivista, alta distância de poder, alta fuga à incerteza e orientação a longo prazo. Portanto, o mercado brasileiro mostra-se de forma mais conservadora, com medo de riscos, evitando incertezas, com leis e regulamentos mais rígidos, fazendo com que seja mais difícil a penetração de novos produtos em seu mercado.

A influência da cultura no composto mercadológico é analisada e verificada mais a fundo no desenvolvimento do Estudo de Caso da empresa Coca-Cola. Estar atento às tendências de mercado e ter sensibilidade para reconhecer as diferenças culturais contribuem para se tornar competitivo e comercializar um produto de sucesso. O grau de padronização depende do tipo de produto e serviço a serem comercializados; bebidas, por exemplo, são produtos que requerem uma alta adaptação e alta sensibilidade do ambiente.

A dissertação em questão utilizou como metodologia uma pesquisa descritiva, bibliográfica, e o estudo de caso de uma empresa global. O Estudo de Caso da Coca-Cola visou exemplificar estratégias do *Marketing Glocal* e mostrar como os aspectos culturais influenciam na implementação dos 4P's de uma empresa global. A metodologia de pesquisa empregada é qualitativa buscando visar a riqueza das informações através de entrevistas e dados coletados em fontes primárias e secundárias.

Os resultados do Estudo de Caso comprovam que o *Marketing Glocal* é utilizado pela empresa global Coca-Cola, visando criar produtos adequados aos mercados-alvo diferentes. Como citado anteriormente, o consumo de produtos Coca-Cola varia

muito de país para país. O consumo de chás e refrigerantes é enorme nos Estados Unidos, havendo diversas extensões de linha; enquanto que a variedade e o consumo de cafés é muito maior no Japão.

É importante padronizar, a fim de diminuir custos, criar uma imagem forte, consistente e global na mente do consumidor; porém adaptações devem ser levadas em consideração quando se tratam de culturas diferentes. Elementos da cultura como vida material, língua, interações sociais, estética, religião, educação e valores do sistema, influenciam diretamente no comportamento do consumidor. O marketing é uma ferramenta que funciona como moderador dos efeitos da cultura nas decisões de compra por parte do consumidor.

Contudo o presente estudo limitou-se apenas a observação e aplicação do *Marketing Glocal* em uma empresa, a Coca-Cola. Apesar de esta ser uma empresa tradicional, com imagem consolidada, com presença global e um excelente exemplo de aplicação do conceito de *Marketing Glocal*, empresas de outro ramo, fora da área de bebidas poderiam ter sido analisadas para consolidar a exemplificação deste estudo. Contudo, faz-se necessário o desenvolvimento de maiores estudos sobre compreensões culturais de diversos países e sua influência no composto mercadológico, a fim de orientar e conscientizar profissionais de marketing de empresas globais da importância das adaptações locais.

Outro ponto a ser questionado seria, em termos financeiros, qual o custo / benefício da customização para empresas *glocais*? Vale à pena financeiramente realizar todo o processo e programa de customização do composto mercadológico para entrar em novos mercados com culturas diferentes? Como sugestão pesquisas relacionadas ao custo / benefício da implementação de customização do composto mercadológico em novas culturas devem ser realizadas, a fim de que se torne mais preciso e mensurável o valor de colocar em prática o *Marketing Glocal*.

Dentre outras sugestões para complementação dos estudos apresentados na presente dissertação, podem ser mencionadas:

- A realização de estudo “etnográfico”, uma técnica de estudo qualitativo no qual o indivíduo se insere em determinada cultura, para vivenciar e experimentar a realidade da cultura local, bem como analisar o componente social de tarefas desempenhadas. Estudos etnográficos contribuem para gerar uma maior compreensão da cultura de determinado país, das táticas de negociações, de ter um maior conhecimento dos gostos e necessidades de determinada sociedade, e conseqüentemente ajudam empresas *glocais* a desenvolver um composto mercadológico mais adequado para a cultura em questão.

- Apesar de o *Marketing Glocal* ser um fenômeno relativamente novo, que vem se intensificando a partir do século XXI, há uma vasta quantidade de artigos disponíveis para descrevê-lo. No entanto, poderiam ser desenvolvidos maiores estudos sobre empresas que customizaram os P's: praça e preço, pois muitos dos estudos existentes sobre *Marketing Glocal* focam apenas na adaptação dos P's, promoção e produto.

- O tema “sensibilidade do produto *versus* adaptação” também constitui um tópico importante a ser explorado. No estudo de caso desta dissertação foi explorado um bem de consumo muito comum, refrigerantes, que possui alta sensibilidade e alta adaptação em mercados de culturas diferentes. Porém, uma empresa de circuitos integrados, por exemplo, não necessita deste mesmo nível de adaptação. Um estudo mais detalhado sobre o tema “sensibilidade *versus* adaptação” pode contribuir para enriquecer no entendimento de diferentes tipos de produto, mercado, e grau de adaptação.

Desta forma, faz-se necessário um maior estudo e desenvolvimento dos assuntos sugeridos para aprimorar e expandir a bibliografia existente sobre *Marketing Glocal* e aprofundar o seu conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMA (American Marketing Association), 2007, disponível em <<http://www.marketingpower.com/content4620.php>>

Associadas ABIR, 2007. Disponível em <http://www.abir.org.br/article.php3?id_article=2836>

Being Delicious and Being Happy, **Strategic Direction**, vol. 22. no. 7, p. 27-29. 2006.

BENNETT, P.D. **Dictionary of Marketing Terms**. Chicago: American Marketing Association, 1995.

CARSON, D.; GILMORE, A.; PERRY, C.; GRONHAUG, K. **Qualitative Marketing Research**. 1 ed. London: Sage Publications, 2001.

CAVUSGIL, S.T. Measuring the potential of emerging markets: an indexing approach. **Business Horizons**, vol. 40, no 1, p. 87-91, 1997.

CHAMPY, J. Think globally, sell locally. **Sales & Marketing Management**, July, pp. 24-5, 1997.

Coca-Cola *website*, 2007, disponível em <www.cocacola.com>

CRESWELL, J. **Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 2 ed. Lincoln: Sage Publications, 2003.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I. **International Marketing**. 5 ed. Orlando: Dryden, 1998.

DAFT, D. Back to Classic Coke. **The Financial Times**, 27 March, p. 20, 2000.

DAHRINGER, L.D.; MUHLBACHER, H. **International Marketing: A Global Perspective**, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1991.

DAWAR, N.; PARKER, P. Marketing universals: consumer's use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. **Journal of Marketing**. Vol, 58, no 2, p. 81-96, 1994.

DOMZAL, T.J; UNGER, L.S. Emerging positioning strategies in global marketing. **Journal of Consumer Marketing**, vol, 4, no 4, p. 23-40, 1987.

FORTUNE, 2007, disponível em <www.fortune.com>

GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books, 1973.

GRIFFITH, D. A; HU, M.Y.; RYANS, J. K. Process standardization across intra-and inter-cultural relationships. **Journal of International Business**, vol 31, no 2, p. 303-324, 2000.

HALL, E. How cultures collide. **Psychology Today**, p. 66-97, 1976.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, vol. 63, no 4, p. 139-148, 1985.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, vol. 14, no 2, p.75-89, 1983.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. New York, NY: Mc Graw-Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequence**. Beverly Hills: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, 2003. Disponível em <www.geert-hofstede.com> <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml>

JAIN, S.C. Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**, vol 53, no 1, p. 70-79, 1989.

JEANNET, J-P; HENNESSEY, H.D. **Global Marketing Strategies**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1992.

JOHANSSON, J. K. **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 2000.

KAPFERER, J. N. How global are global brands? **ESOMAR Seminar: The Challenge of Branding Today and in the Future**, 1992.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. 3 ed. Wiley, 2004.

KOTLER, P. Global Standardization – courting danger. **The Journal of Consumer Marketing**, vol, 3, no. 2, p. 13-15, 1986.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P., KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUSTIN, R. Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries. **International Business Review**, New Haven, vol. 13, p. 637-649, 2004.

LAMONT, D. **Global Marketing**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

LAS CASAS, A., **Marketing**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEE, J. Cultural Analysis in Overseas Operations. **Harvard Business Review**, p. 106-114, 1966.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, vol. 61, no 3, Maio/Junho, p. 92-102, 1983.

LOWE, A.; CORKINDALE, D. Differences in cultural values and their effects on responses to marketing stimuli. A cross-cultural study between Australians and Chinese from the People's Republic of China. **European Journal of Marketing**. Australia, Vol. 32, no, 9/10, p. 843-867, 1998.

LUNA, D.; GUPTA, S. An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. **International Marketing Review**, Wisconsin, vol 18, no1, p. 45-69, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

MAYNARD, M. From Global to Glocal: How Gillette's SensorExcel Accommodates to Japan, **Keio Communication Review**, Filadelfia, no 25, 2003.

MCCRACKEN, G. Who is the celebrity endorser: Cultural foundations of the endorsement process. **Journal of Consumer Research**, vol. 16, p. 310-321, 1989.

MESDAG, M. Culture-sensitive adaptation or global standardization – the duration-of-usage hypothesis. **International Marketing Review**, Essex, vol. 17, no. 1, p. 74-84, 2000.

MOOIJ, M. **Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes**. Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

MOWEN, J.; MINOR, M. **Comportamento do Consumidor**. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MUHLBACHER, H.; DAHRINGER, L. e LEIHS, H. **International Marketing: A Global Perspective**. London: International Thomson Business Press, 1999.

Observatório Social, 2007, disponível em <<http://www.observatoriosocial.org.br>>

OKAZAKI, S. Do multinationals standardize or localize? The cross-cultural dimensionality of product-based Web sites. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, vol. 14, no. 1, p. 81-94, 2004.

PALÁCIOS, T.; SOUZA, J. **Estratégias de Marketing Internacional**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETER, J.P.; OSLOM, J.C. **Consumer Behavior and Marketing Strategy**. Boston: McGraw-Hill, 1998.

PRIDE, W.; FERREL, O. **Marketing Conceitos e Estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e convidados. **Gestão de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, A.; DIB, L. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. **International Journal of Retail and Distribution Management**, vol. 30, no 1, p. 61-73, 2002.

RODRIK, D. Why do more open economies have bigger governments? **The Journal of Political Economy**, vol. 106, no 5, p. 997-1032, 1998.

ROOK, D.W. The ritual dimension of consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, vol. 12, p. 251-264, 1985.

SHETH, J. Global markets or global competition. **The Journal of Consumer Marketing**, vol. 3, no 2, p. 9-11, 1986.

SIMON-MILLER, F. World marketing: going global or acting local? Five expert viewpoints. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 3, no 2, p. 5-7, 1986.

SHIMP, T. **Propaganda e Promoção**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SVENSSON, G. Glocalization of business activities: a glocal strategy approach. **Management Decision**, Vaxjo – Suécia, vol. 39, no 01., p. 6-18, 2001.

SVENSSON, G. Current Research Development. A quest for a common terminology: the concept of born globals. **Management Decision**, Oslo, vol 44, no 9, p. 1311-1317, 2006.

SVENSSON, G. Beyond global marketing and the globalization of marketing activities. **Management Decision**, Vaxjo - Suécia, vol. 40, no 6, p. 574-583, 2002.

TAKADA, H.; JAIN, D. Cross-national analysis of diffusion of consumer durable goods in Pacific Rim countries. **Journal of Marketing**, vol. 55, no 2, p. 48-54, 1991.

TIAN, Y. Communicating with local publics: a case study of Coca-Cola's Chinese website. **Corporate Communications: An International Journal**, Missouri, vol. 11, no1, p. 13-22, 2006.

Valor Econômico, 2007, disponível em
<<http://www.valor.com.br/valoreconomico/285/empresas/tecnologia/empresas/Guerra+entre+Pepsi+e+Coca-Cola+esta+mais+confusa,,,51,4526481.html>>

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIGNALI, C. McDonald's: think global, act local – the marketing mix. **British Food Journal**, Manchester, vol. 103, no 2, p. 97-111, 2001.

YENIYURT, S.; TOWNSEND, J. Does culture explain acceptance of new products in a country? **International Marketing Review**, Michigan, vol. 20, no 4, p. 377-396, 2003.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. 3 ed. London: Sage Publications, 1994.

ANEXO

Roteiro de Entrevista na Coca-Cola Company

O que: entrevistar especialista no assunto visando levantar informações do *Marketing Global*, sobre como a cultura influencia no composto mercadológico (4P's) da Coca-Cola em diferentes mercados.

Entrevistado:

Cargo:

Como: entrevista em profundidade, face-a-face, a partir de um roteiro de entrevista previamente estruturado.

Quando:

1. O que você considera a “vantagem competitiva” de mercado da Coca-Cola no Brasil e no mundo perante seus concorrentes?
2. De que forma a cultura influencia no composto mercadológico:

2.1 Produto

- Embalagem varia? Tamanho, forma, cores, material de embalagem (alumínio, plástico, garrafas de vidro)? Se possível obter fotos.
- Rótulo: as informações contidas no rótulo são as mesmas ou variam entre vários países? (devido à leis, regulamentos...). Informações nutricionais, língua.
- Qualidade: o sabor / fórmula da Coca-Cola muda ou é sempre a mesma?
- As mesmas extensões de linha, Coca-Light, Coca Zero, Coca Light Lemon, existem em todos os mercados?
- Quais outros tipos de Coca que existem em outros países e ainda não são comercializados no Brasil?

2.2 Preço

- Como é definida a política de preços?

2.3 Praça

- Quais os canais de distribuição mais comuns de comercialização? Igual em todas as partes do mundo?
- Transporte e Armazenagem variam de que forma?
- Franchising/ Licenciamento de marcas
- Infra-estrutura e sua influência na distribuição e processo de transporte e armazenamento entre diversos países.

2.4 Promoção

- Promoção varia entre países. No Brasil qual o veículo de comunicação mais utilizado para promoção?
- Há patrocínios de esportes, eventos, festas? Quais?

3. Você considera o posicionamento da Coca-Cola do Brasil na mente do consumidor brasileiro similar ao posicionamento da Coca-Cola em outras partes do mundo?

4. Se a Coca-Cola tivesse que introduzir ou testar a introdução de um novo produto, qual seria um país escolhido como mercado teste no mundo? E se fosse para o mercado brasileiro, qual estado seria escolhido? Por quê?

5. Quais características podem ser 100% padronizadas?