



PUBLICAÇÕES: ESTUDOS EM COMÉRCIO EXTERIOR

MONOGRAFIA: HENRIQUE MARQUES

Curso de Pós-Graduação
Lato Sensu em Comércio Exterior
MBA/E ECEX-UFRJ

3. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CULTURAL PARA O ÊXITO DAS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Autor: Henrique Sengès Coutinho Marques
Orientadora: Valderez Ferreira Fraga

OUTUBRO, 2014

RESUMO

MARQUES, Henrique Sengès Coutinho. A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CULTURAL PARA O ÊXITO DAS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNACIONAL. Monografia ECEX (Escola de Comércio Exterior) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

Esta monografia, a partir de método qualitativo, incluindo pesquisa bibliográfica complementada por buscas na mídia, faz uso de um Estudo de Caso sobre um processo de transplante Internacional de um grande complexo de lazer, a *Disneyland*, para o oriente, o que possibilitou apreender as importantes implicações culturais envolvidas nos contatos, venda, construção e operacionalização do parque temático. O processo confirmou a significância da consideração das diferenças culturais nesses casos de internacionalização, bem como apresentou situações e períodos críticos que exigiram atenção especial devido às suas especificidades locais e revelaram a necessidade de novas pesquisas que reforcem e ampliem conhecimentos decorrentes dos desafios desta era global.

Palavras-chave: Internacionalização, Cultura, Identidade Cultural, Marketing, Comportamento do Consumidor, Marketing Internacional, Orientação Policêntrica.

Abstract

That research study, form a qualitative method approach by including bibliographic research as well as media products, made use of a Case Study on an international transplantation of a big leisure complex, Disneyland, to orient, what turned possible to apprehend important cultural implications involved in contacts, sell, construction and operationalization of the theme park. The process have confirmed the significance of considering cultural differences in cases of internationalization, as well as presented situations and critical periods which asked for special attention due to local specificities and have revealed the need for further research to strengthen and expand knowledge deriving from challenges arising from this global era.

Keywords: *Internationalization, Culture, Cultural Identity, Marketing, Consumer Behavior, International Marketing, Polycentric Orientation*

SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ECEX	Escola de Comércio Exterior da UFRJ
EUA	Estados Unidos da América
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IE	Instituto de Economia
IMDb	<i>Internet Movie Database</i>
OLC	<i>Oriental Land Co.</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TEA	<i>The Themed Entertainment Association</i>
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	46
2.CULTURAS NACIONAIS E SUAS TRANSFORMAÇÕES	49
2.1.Contextualização.....	49
3. O MARKETING, O CONSUMIDOR E SEU COMPORTAMENTO.....	54
3.1. O Plano de Negócios e o Composto de Marketing ou Marketing Mix	55
3.2. O Consumidor e Suas Influências	57
4. INTERNACIONALIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO CULTURAL	59
4.1. A Decisão de Expandir Fronteiras.....	59
4.2. Marketing Internacional e Seus Ambientes.....	62
4.2.1. Marketing Adaptado à Cultura.....	63
5. Estudo de Caso: a entrada da Disney no mercado chinês.....	66
5.1. O Modelo Único de Exportação	67
5.2. Hong Kong: o encontro entre Oriente e Ocidente.....	68
5.3.Choque Cultural e Resultados	72
5.4.Reconhecimento e Valorização Cultural: a grande virada.....	73
5.5.China: o grande desafio do oriente.....	76
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77

1. INTRODUÇÃO

O mundo é constituído de uma imensa variedade de povos, raças, etnias e credos. Mais que isso, é composto por uma ampla gama de sociedades distintas entre si, que transbordam tradições e rituais sociais que, ainda que velados, permeiam o cotidiano dos membros que as compõem. A essa construção do imaginário, que permite que as pessoas se comuniquem, sintam-se próximas – ou até mesmo diferentes – e constituam grupos com sentimento de união dá-se o nome de cultura (CLAVAL, 1999 *apud* ESTEVES, 2014).

As nações conhecidas de hoje são, numa análise mais profunda, mais que simplesmente países. São sociedades que partilham, de um modo geral, costumes e hábitos semelhantes, além da mesma história (composta por dores e glórias), idiomas e um sistema político-social estabelecido ao longo de sua existência que constituem identidades culturais nacionais. Importante observar que a identidade nacional, ainda que possua características culturais internas similares, é na verdade constituída de uma série de subculturas que, por mais que sejam homogeneamente agrupadas, possuem suas peculiaridades. Ainda assim, uma significativa transformação vem ocorrendo nas últimas décadas, ocasionando mudanças na forma como pessoas interagem e trocam experiências. O advento da globalização encurtou distâncias, conectou pessoas e aproximou culturas que, a partir daí, tiveram que aprender a conviver.

Num contexto onde múltiplas culturas em constante e contínua transformação coexistem, o Marketing – uma disciplina de gestão enraizada no propósito de compreender o consumidor, seus costumes e anseios, e satisfazer suas necessidades oferecendo-lhe mais que produtos, mas criando valor para ele – se vê obrigado a constantemente se adequar. Estratégias bem definidas devem ser traçadas considerando o uso de importantes ferramentas como o *Marketing Mix*, obtendo vantagem competitiva e levando suas ações a obterem resultados satisfatórios, mesmo diante do crescente número de novos concorrentes disputando fatias de mercado.

A competitividade tem obrigado um número cada vez maior de organizações a expandirem seus negócios internacionalmente. Explorar mercados estrangeiros, no entanto, requer um estudo minucioso. Informações gerais sobre o mercado não são suficientes: é imprescindível compreender seu panorama cultural, uma vez que o comportamento dos consumidores é diretamente impactado pelo contexto sociocultural que os cercam.

O presente estudo tem por objetivo geral compreender quais são os principais fatores culturais que devem ser levados em conta quando da opção pela internacionalização das operações de uma organização, com base nas práticas de Marketing Internacional comumente adotadas.

Complementarmente à identificação das principais variáveis culturais, faz-se necessário compreender como são exploradas as ferramentas de Marketing Internacional – em especial em termos de produto e comunicação – de modo a se obter sucesso na empreitada internacional. Buscar-se-á, ainda, compreender os motivos – os porquês – do impacto de determinadas variáveis culturais no recorte cultural definido em estudo de caso, produzido por fonte fidedigna e cuja pesquisa foi aqui ampliada. O mesmo é revisto, visando a extrair aprendizados prioritariamente relativos a questões culturais, em decorrência de seus impactos nas iniciativas de contatos e formalização de venda de produtos e serviços que constituem o “modelo *Disney*” implantado na ambiência oriental escolhida.

Nesses termos, a questão principal desta monografia pode ser resumida da seguinte forma: diante do caso descrito com a devida qualidade acadêmica, o que foi possível apreender e compreender de todo o processo de internacionalização, especialmente em implicações culturais, no que tange a venda e transferência do conceito do complexo de lazer da *Walt Disney Company* – a chamada *Disneyland* – do ocidente para o oriente, a partir dos detalhes especificados no estudo propriamente dito e complementados pelo acompanhamento via mídia internacional.

Há muitas décadas, as pesquisas na área revelam que as características socioculturais locais, regionais ou nacionais influenciam diretamente o comportamento e o cotidiano dos povos. Por consequência, tais características têm impacto direto no comportamento de compra dos indivíduos pertencentes àqueles grupos ou povos.

Com base nessa realidade, torna-se importante entender como essa relação se dá. Como o estudo aprofundado das culturas nos mercados estrangeiros influencia nas práticas de Marketing utilizadas em estratégias de penetração internacional.

Com base nas orientações iniciais de Salomon (2004), a primeira busca foi pelo tema, após responder às clássicas e necessárias questões sobre a viabilidade de lidar com a escolha, sua significância, a possibilidade de expectativas e questões claras e ainda da obtenção de respostas que possam ser consideradas adequadas para um estudo científico e que favoreçam complementarmente uma contribuição para a prática (pp. 304 – 306).

Não se trata, neste estudo, de levantar hipóteses. Porém, pode ser considerado coerente levantar-se a suposição de que o Marketing venha a ser fundamental em um projeto desta natureza devido à sua internacionalização. Todavia, sem considerar as diferenças culturais em sua linguagem e operacionalização, seria uma lacuna grave em um estudo de serviços com forte conotação cultural. Logo, se supõe que a postura na comunicação do que será oferecido, procurando conhecer o contexto local e sua história, contribua para distinguir pelo menos as mais fundamentais diferenças entre oriente e ocidente, a impactarem o andamento do caso a ser abordado.

A pesquisa bibliográfica foi considerada fundamental, incluindo o próprio estudo de caso que motivou este estudo e o qual é resultado de acompanhamento e descrição de reconhecida autoria. As buscas de referências bibliográficas foram consideradas também indispensáveis para fundamentar a análise e interpretação dos fatos descritos no caso e, mesmo, para melhor compreender notícias da mídia sobre acontecimentos relativos ao período em que o caso ocorreu, aprofundando o estudo original com mais informações sobre o caso.

Não se pode, pois, classificar esta pesquisa, rigorosamente, como um estudo de caso *ex-post-facto*, conforme explica Gil (2006, pp. 55 – 56), pois ele não foi vivido pelo autor desta monografia e, sim, relido e aprofundado por ele, após construção por outro autor. No entanto, essa ideia faz algum sentido, porque a base mais consistente da análise está, sim, assentada sobre caso já ocorrido, com a peculiaridade que precisa ser explicitada, isto é, de haver sido construído por terceiro.

Diante dos objetivos propostos, este estudo busca apreender questões e conceitos relativos ao tema, visando analisar e clarificar, com base nas matérias pesquisadas e somadas à vivência na realidade concreta do envolvimento profissional em Comércio Exterior, bem como na academia como aluno do ECEX, a fim de distinguir percepções e práticas que favoreçam contatos, relações, negociações e transações, durante todas as fases desse culturalmente complexo e rico processo de internacionalização, que complementam o conhecimento técnico na área. Pelo fato de não haver participado diretamente do caso escolhido para ilustrar os desafios de uma internacionalização, o acompanhamento do mesmo pela mídia desempenhou o importante papel informativo de fatos e momentos específicos, vividos pelos protagonistas. Esse cuidado estimulou a análise crítica do caso, depois de sistematicamente formulado pela organização protagonista e pelos autores acadêmicos que o transformaram em um clássico estudo de caso, o que possibilitou esta retomada em análise monográfica.

Tomando por base a leitura e pesquisa em cima de obras de estudiosos em cultura como Stuart Hall, Valderez Ferreira Fraga, Vera Vergara Esteves e o expoente Geert Hofstede, para citar alguns listados nas referências, buscase situar o leitor no universo preliminar do estudo. Como é possível observar, o contexto sociocultural permeará todo o estudo, pois a partir do mesmo objetiva-se encontrar os fatores determinísticos que influenciam comportamentos de todos os envolvidos no processo, com atenção especial aos consumidores.

Do ponto de vista do Marketing, pesquisas bibliográficas realizadas em obras icônicas, como *Administração de Marketing*, do conceituado professor doutor e estudioso Philip Kotler e do pesquisador Kevin Lane Keller (2006), além de outras obras como *Principles of Marketing* – também de autoria de Kotler (2008) junto a outros pesquisadores – e materiais de estudo de disciplinas na área de Marketing Internacional, a exemplo do curso de Pós Graduação em Comércio Exterior do Instituto de Economia da UFRJ e do Programa e Formação Básica em Comércio Exterior, oferecido pela Firjan, Funcex e Sebrae, embasam o estudo. Além disso, conceitos e definições também foram buscados em material bibliográfico especializado, sites e, em especial, na página da internet da AMA – *American Marketing Association*.

Pesquisas em demais áreas do conhecimento, como Planejamento Estratégico, também são contempladas no presente estudo, a fim de complementar seus fundamentos e articuladamente a conceitos para um perfeito entendimento. O estudo de caso, por sua vez, é fundamentado em fatos constantes de materiais acadêmicos e também de domínio público, devidamente examinado e averiguado,

2.CULTURAS NACIONAIS E SUAS TRANSFORMAÇÕES

2.1.Contextualização

Desde Aristóteles, é sabido que o homem é um ser social. Mais do que isso, ele está sob constante influência por parte do ambiente no qual está inserido. Ao longo dos séculos, as sociedades foram sofrendo sucessivas e ininterruptas transformações e, junto com elas, também a identidade dos indivíduos que a compunham. No entanto, essa concepção de interdependência homem-comunidade nem sempre existiu.

A identidade cultural de uma sociedade é moldada não apenas pela história de um povo ou comunidade, mas por uma série de semelhanças e diferenças intraculturais que a compõem. A cultura, por sua vez é, segundo Fraga & Esteves (2004, p. 279), “um conjunto de práticas, procedimentos,

símbolos e valores que devem ser transmitidos às novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social.” Múltiplos povos, raças, culturas e etnias caracterizam culturas híbridas, constituintes das sociedades modernas que estão em rápida e permanente mudança.

A partir das últimas décadas do século XX, foi possível observar um fenômeno que está redesenhando o convívio humano, possibilitando ao indivíduo estar em contato com sua própria cultura e, simultaneamente, com inúmeras outras; estar fisicamente em um local e, ao mesmo tempo, interagir com múltiplas culturas nos mais diversos ambientes – *online* ou *offline*. O advento da globalização transformou não apenas o cenário mundial, mas também os modos como os indivíduos e sociedades interagem, influenciando-se mutuamente.

2.2. Identidade Pessoal e Cultura

A questão da identidade do homem foi muito discutida ao longo dos séculos por diversas correntes de pensamento, contemporaneamente aos movimentos ou conjunturas pelas quais a sociedade passava. A contestação do modelo até então proposto servia de base para a desconstrução ou até mesmo desenvolvimento de novas concepções a respeito da identidade humana.

A concepção religiosa, por exemplo, que sempre colocou o homem como ser criado por Deus, subordinado às suas vontades e passível de mudanças segundo as vontades divinas (inclusive no mais profundo de sua individualidade) foi, com o surgimento do Iluminismo, contraposta pela ideia de unicidade, centralidade e imutabilidade. Segundo essa linha de raciocínio, considerada de certa forma demasiada individualista, o homem era um ser dotado de capacidade intelectual e capaz de desenvolver-se, por conta própria – a autossuficiência do indivíduo – por meio da ciência, porém sempre manteria sua essência imutável (HALL, 2013).

Com o advento dos estudos sociológicos, passou-se a admitir que esse núcleo individual, tratado pelo Iluminismo, sofria influência direta ou indireta, através das interações pelas quais o sujeito passa ao longo de sua vida em sociedade (HALL, 2013). Essas influências são mais ou menos marcantes, a depender de uma série de fatores, mas principalmente conforme sua relação com outros indivíduos de maior importância para o mesmo, que intermediam valores, símbolos, sentidos, entre outros itens componentes da cultura local. A cultura do meio no qual o sujeito vive aparece como principal fornecedora de insumos para a formação e desenvolvimento da identidade do

indivíduo, e esse processo se dá por meio da interação entre ele e a comunidade que o cerca ou a sociedade da qual faz parte.

2.3. Identidade Cultural Nacional

Quando se fala em nação, a primeira imagem que habitualmente vem à mente de alguém é aquela de um país, um estado ou região geográfica, representada por uma bandeira e cujo povo guarda alguma semelhança ou histórico comum. Segundo o Dicionário Aurélio, seu significado compreende:

1. Agrupamento de seres, geralmente fixos num território, ligados pela origem, tradições, costumes etc., e, em geral, por uma língua; povo. 2. País. 3. O povo dum território organizado politicamente sob um único governo. (FERREIRA, 1993, p. 377)

Entretanto, sabe-se que o conceito de nação permeia uma infinidade de campos que transcendem limites históricos ou geográficos. Por mais amplo que o conceito acima exposto aparente ser, seria um erro simplificá-lo ao ponto de fazê-lo caber no conceito de país ou estado. Costumes e tradições, geralmente desenhados, lapidados e formatados ao longo da história de uma nação, desempenham papéis fundamentais na criação da identificação daquele povo e local, tanto para os indivíduos que a compõem quanto para outras sociedades – ainda que, muitas das vezes, de maneiras diferentes entre si. Ser cidadão legal de uma nação significa ter direitos e deveres, falar um (ou, em alguns casos, mais) idioma(s) oficialmente reconhecido(s) como meio(s) de comunicação social, ter acesso a um sistema de alfabetização e instrução comum, partilhar da mesma história e do cotidiano nacional, entre diversos outros aspectos além, é claro, ter sensação de pertencimento àquela comunidade (HALL, 2013).

Mais que uma entidade política, nação é algo que produz sentidos ou, como caracterizado por Hall (2013), “um sistema de representação cultural” (p. 13). A identidade de uma nação é construída sobre os hábitos e costumes, sobre sua história e memória, muitas das vezes contadas e, em alguns casos, mitificadas. Símbolos e representações que constituem uma “comunidade imaginada” (ANDERSON, 1983 *apud* HALL, 2013), narrada nas literaturas nacionais, na mídia ou na cultura popular, tida inclusive como atemporal. Suas tradições podem ter origens históricas de longo ou curto prazo, ou podem até mesmo ser inventadas (HOBSBAWM & RANGER, 1983 *apud* HALL, 2013).

É importante aqui ressaltar que, por mais que a identidade cultural nacional busque promover, segundo Renan (1990, p. 19 *apud* HALL, 2013),

“as memórias do passado, o desejo por viver em conjunto e a perpetuação da herança”, ela sempre será constituída de inúmeras identidades pessoais e comunitário-sociais singulares. No Brasil, por exemplo, suas dimensões continentais permitem a observação de um panorama multicultural composto por uma imensa gama de subculturas que convivem e se articulam (FRAGA & ESTEVES, 2004). Dessa forma, para que seja possível a promoção dos três ideais propostos anteriormente por Renan (1990 *apud* HALL, 2013), buscando certa harmonia, torna-se essencial a articulação das diferenças culturais – sejam elas étnicas, de gênero, sociais, religiosas etc.

Esses conceitos são fundamentais para a compreensão das mudanças pelas quais as culturas nacionais constantemente passam e, mais do que isso, vêm sendo potencializadas com o advento da globalização nas últimas décadas. É igualmente importante sua compreensão, pois, baseado nessas diferenças existentes em uma mesma identidade cultural nacional que o Marketing busca identificar nichos de mercado e, por conseguinte, traçar estratégias voltadas para os mesmos.

2.4. A Globalização e Seus Impactos nas Culturas Nacionais

Muito se tem discutido, em especial nas últimas décadas, a respeito do processo de globalização pelo qual o mundo vem passando. Como se sabe, esse processo, que apresenta diferentes vertentes, fez crescer exponencialmente o fluxo de informações – em especial com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação –, o fluxo de pessoas – pelo encurtamento das distâncias provocado pelo desenvolvimento dos transportes – e o fluxo de mercadorias e capitais. A economia mundial, que não poderia estar de fora desse processo, foi parte integrante e fundamental, contribuindo para mudanças nas relações econômicas entre os países nas esferas comercial, produtivo-real, tecnológica e monetário-financeira. Como se pode notar, o surgimento de blocos econômicos internacionais evidenciou o aumento da interdependência entre as economias dos países. Empresas buscam a internacionalização de suas operações via exportação e importação de bens e serviços ou via a internacionalização de sua produção, realizando investimento externo direto em outros países, graças a um maior grau de abertura de suas economias.

Permeando toda essa transformação, as diversas culturas nacionais – participantes em maior ou menor escala dessa interconexão econômico-social – não poderiam estar alheias ou protegidas dos efeitos desse processo. O consumismo global, protagonizado e difundido pelas grandes potências ocidentais (e algumas orientais, tais como o Japão), foi capaz de gerar

demandas uniformes pelos mesmos produtos nos mais diversos locais do planeta. Desde pequenas vilas ou comunidades do terceiro mundo até as grandes metrópoles capitalistas, milhões de pessoas são bombardeadas constantemente pelos mesmos conceitos – traduzidos em mensagens publicitárias que promovem produtos e serviços – que os fazem acreditar que serão mais felizes possuindo tais itens. Paralelamente a isso, o crescimento no fluxo de pessoas nas últimas décadas possibilitou que indivíduos das mais diversas culturas, etnias, credos ou raças pudessem coabitar no mesmo espaço físico, compartilhando experiências e aprendendo – ou não – a respeitar e conviver com as diferenças, em um processo de intercâmbio cultural.

Frente a esse panorama de constante movimento cultural, a necessidade de intensa convivência entre as mais diversas culturas e subculturas acabou por criar diferentes âmbitos de interação entre elas. Segundo Fraga & Esteves (2004), alguns termos utilizados para descrever esses âmbitos de interação cultural são:

- Âmbito multicultural: demonstra a presença de diferentes culturas e subculturas dentro de um mesmo universo.
- Âmbito intracultural: refere-se ao terreno comum (elementos coincidentes) surgido da intercessão entre as distintas culturas e subculturas e que pode causar um certo conforto pessoal.
- Âmbito intercultural (ou *cross-cultural*): evidencia a troca (de conhecimentos, experiências etc.) entre diferentes culturas e/ou subculturas.
- Âmbito transcultural: demonstra o livre e harmonioso trânsito em meio às diferenças culturais e subculturais, juntamente ao esforço conjunto despendido para se obter o respeito mútuo e o progresso.

Por outro lado, é importante observar que, junto a esse processo de homogeneização que naturalmente aponta para a transformação ou até destruição das identidades culturais, ocorre simultaneamente, segundo Robins (1991 *apud* HALL, 2013), “uma fascinação com a diferença e com a mercantilização da etnia e da ‘alteridade’. Há, juntamente com o impacto do ‘global’, um novo interesse pelo ‘local’”. No entanto, como consequência dos intensos fluxos anteriormente citados, é de se esperar que essa revalorização do “local” produza novas identidades culturais locais, não se resumindo a um simples “resgate das origens”, segundo enfatiza o referido autor.

Nesse contexto, é possível perceber a dimensão dos novos desafios que o Marketing Internacional vem enfrentando com o objetivo de atender às novas demandas culturais que surgiram com a globalização. Se, por um lado, a mensagem globalmente difundida do consumismo exacerbado ainda hoje

encontra espaço no mercado, as novas culturas locais recentemente valorizadas exigem produtos e serviços especificamente desenhados às suas necessidades – ou até mesmo camuflados nas cores dos diversos pavilhões nacionais.

3. O MARKETING, O CONSUMIDOR E SEU COMPORTAMENTO

O Marketing está por toda parte. A todo o momento e em qualquer lugar, pessoas são envolvidas e impactadas pelas ações de Marketing, desde as mais simples às mais complexas e elaboradas. Da roupa que se veste ao café que se toma, da música que se escuta ao site que se acessa. Ele permeia a sociedade, buscando suprir necessidades individuais ou coletivas de maneira lucrativa. Segundo a AMA – *American Marketing Association*:

O Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA, 2004 apud KOTLER & KELLER, 2006)

Trata-se de uma atividade que envolve uma série de processos com o fim de não apenas satisfazer as necessidades atuais dos consumidores, mas também, de identificar e prever futuros desejos e, mais que isso, criar demanda por novos produtos ou serviços em um ambiente competitivo. O Marketing propõe-se a criar valor para seus clientes – valor esse traduzido pela expectativa do consumidor quanto aos seus benefícios em relação à quantia (em termos monetários) paga pelo produto – através da diferenciação de seus produtos, em dimensões como forma, características, qualidade de desempenho ou conformidade, durabilidade, confiabilidade, estilo e até facilidade de reparo (prestação de serviços pós-venda) (KOTLER & KELLER, 2006). A gestão do Marketing envolve importantes estudos e decisões quanto ao que será produzido, sua quantidade, a quem e onde será oferecido, em que momento e a que preço.

No entanto, a aplicação do Marketing não necessariamente está ligada à necessidade dos consumidores pela oferta de bens e serviços exclusivamente. Pode-se observar cada vez mais sua prática voltada a eventos (sejam feiras setoriais, espetáculos locais ou até mesmo grandes eventos em âmbito mundial, como a Copa do Mundo da FIFA e os Jogos Olímpicos), lugares (atração turística ou criação e desenvolvimento de pólos de pesquisa e indústria, por exemplo, por parte de cidades, regiões, estados ou países), pessoas (a exemplo de celebridades, profissionais liberais e indivíduos que trabalham seu “marketing pessoal”), experiências (em resorts, parques

temáticos etc.), organizações (construção e manutenção de marcas sólidas e respeitadas), informações (a exemplo da educação, por parte de instituições de ensino), entre outros campos de atuação. Em resumo, a utilização das ferramentas de Marketing alcança uma ampla gama de aplicabilidade.

Cabe, então, a pergunta: quem são os clientes que consomem tais produtos? Os principais mercados, segundo Kotler & Keller (2006), podem ser classificados entre:

- Mercado consumidor: para o qual é promovida e comercializada grande parte dos produtos produzidos, sejam eles de consumo em massa ou para nichos específicos de mercado;
- Mercado organizacional: onde ocorre comercialização de produtos – bens de consumo interno, bens de capital etc. – entre as próprias organizações é também onde há compradores e vendedores bem informados e treinados;
- Mercados sem fins lucrativos (governamental e terceiro setor): mercado que exige cautela especialmente por parte do vendedor/fornecedor, pois geralmente o poder de compra é limitado e exige licitação; pode envolver bens de consumo ou de capital;
- Mercado global: onde as organizações enfrentam desafios adicionais, tais quais onde e como operar, adaptação de produtos/serviços, determinação de preços, customização da comunicação utilizada face às diferentes identidades culturais nacionais, entre outras variáveis (KOTLER & KELLER, 2006).

Esse último mercado representa o pano de fundo sobre o qual recai o foco do presente estudo. É nesse contexto que se busca compreender como se dá a relação entre as políticas de Marketing Internacional frente às características multiculturais dos mercados externos.

3.1. O Plano de Negócios e o Composto de Marketing ou Marketing Mix

As diversas técnicas de Marketing têm por objetivo atrair e reter o cliente certo, oferecendo-o o produto¹ certo, no momento e local mais adequados. Para que isso seja possível, os profissionais de Marketing estudam o mercado e elaboram uma estratégia geralmente compilada em um Plano de Negócios ou Plano de Marketing. Seu conteúdo segue geralmente um fio condutor – englobando seções como resumo executivo e sumário, análise situacional (resumo do mercado, análise *SWOT*², informações sobre a

¹ O significado de “produto” doravante compreenderá toda a gama especificada anteriormente, a saber: bens, serviços, eventos, lugares, pessoas, experiências, organizações, informações, entre outros.

² *SWOT Analysis*, ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta utilizada no planejamento estratégico de uma organização para avaliação de ambientes/cenários.

concorrência e sobre os produtos a serem lançados), estratégia de Marketing (objetivos financeiros e de Marketing, mercados-alvo, posicionamento, estratégias, *Marketing Mix*, pesquisa de mercado), projeções financeiras (*break even* ou ponto de equilíbrio, previsão de vendas e despesas) e controles em geral (indicadores e responsáveis, planos de contingência etc.). É através desse plano que são estabelecidas as diretrizes e orientações a serem seguidas durante a implementação de uma determinada ação.

Um dos instrumentos mais utilizados para dar suporte às decisões de Marketing, buscando obter o melhor ajuste entre a oferta que a empresa faz e a demanda (ou potencial demanda) do mercado consumidor é o chamado Composto de Marketing, ou *Marketing Mix*. Um dos modelos mais difundidos é o dos “4Ps”, que consiste num conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode lançar mão para influenciar a resposta do mercado-alvo por seus produtos (AMA, 2014). Essas variáveis são:

- Produto: toda a gama de características e propriedades (atributos) – tangíveis ou intangíveis – voltadas para a captação da atenção do cliente, aquisição, consumo do produto e satisfação das necessidades do cliente. Seus principais atributos são: variedade do produto, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanho, serviços agregados, garantias, devoluções, transporte, entre outros.

- Preço: quanto deverá ser cobrado (em termos monetários) para a aquisição do produto ou, segundo Kotler *et al.* (2008, p. 639), "a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar um bem ou serviço". Deve-se levar em conta que o preço é usado pelo consumidor como medida da qualidade do produto, além de servir como parâmetro de avaliação frente a alternativas. Outra importante consideração é a estratégia utilizada para entrada em um mercado, principalmente quando se trata de um produto novo. Seus atributos refletem ainda: preço nominal, concessões, descontos, condições de crédito.

- Praça: muito mais que o local onde o produto será comercializado, é necessário que sejam definidas as estratégias voltadas à gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*). Isso inclui o gerenciamento logístico dos parceiros – fornecedores, prestadores de serviço, distribuidores, atacadistas e varejistas (incluindo estratégias para o ponto de venda), clientes e todos os envolvidos na cadeia – visando à gestão otimizada da oferta e da demanda entre as empresas que compõem a cadeia. Envolve ainda a elaboração de estratégias de pós-venda. Seus principais atributos são: estoque, canais, cobertura, variedade, ponto de venda, assistência etc.

- Promoção: promover o produto significa comunicar a proposta de valor oferecida, informar, divulgar, para então persuadir o potencial cliente e

influenciá-lo na tomada de decisão de compra. A estratégia promocional de um produto geralmente segue um plano de comunicação, utilizando-se de ferramentas³ como propaganda (geralmente comunicação em massa, como televisão, rádio, imprensa escrita, *outdoors* etc.), promoção de vendas (concursos, amostras grátis e utilização de cupons são alguns exemplos), relações públicas (com vistas à geração de mídia espontânea ou prestação de esclarecimentos), marketing direto, venda pessoal (ou força de vendas), *marketing online* e *trade marketing*, entre outras ferramentas que vêm surgindo nos últimos anos com a evolução das comunicações. O plano de comunicação deve seguir os princípios da chamada Comunicação Integrada de Marketing, buscando potencializar o impacto frente ao consumidor e levando-lhe mensagens harmônicas (não conflituosas) sobre o produto ou a empresa, conferindo-lhe o posicionamento de marca adequado e construindo relacionamento com o mesmo (KOTLER ET AL., 2008, p. 696).

A otimização desse Composto de Marketing é alcançada a partir da definição dos investimentos em recursos (intelectuais, financeiros etc.) destinados a cada elemento, de modo a maximizar a contribuição total (retorno) para a organização. Essa contribuição é geralmente mensurada em termos de vendas e lucros, além de vários outros objetivos organizacionais (AMA, 2014).

3.2. O Consumidor e Suas Influências

Conforme exposto anteriormente, o ser humano está invariavelmente sob constante influência por parte do ambiente que o cerca. Isso significa dizer que seus gostos e preferências, atitudes e comportamentos são moldados e desenhados pelas experiências que vive, tendo como cenário o meio no qual está inserido.

Desse modo, por mais que o Marketing se esforce em prever desejos e necessidades, sejam de amplos mercados ou nichos específicos, estimulando a criação de novas demandas por produtos por meio da criação de campanhas de comunicação que captem a atenção de clientes ou potenciais clientes, suas ações e ferramentas nunca serão a única e exclusiva fonte de influências sobre o consumidor.

O comportamento de compra do consumidor pode ser influenciado por fatores provenientes de diversos campos. Os quatro principais, segundo Kotler & Keller (2006), são:

³ É importante que haja a mensuração dos resultados obtidos em cada ferramenta de promoção, com vistas a futuras tomadas de decisão para o plano de comunicação.

Fatores culturais: permeiam a realidade do indivíduo e exercem forte influência, geralmente construída a longo prazo, e cujos resultados costumam configurar-se sólidos. A cultura é o principal fator determinante do comportamento e dos desejos pessoais. Isso se reflete nos valores pessoais, fundamentados em percepções experimentadas, resultando em preferências diversas. Nesse contexto, são principalmente as identidades culturais – tomadas como uma mescla resultante da homogeneização da identidade cultural nacional com as diversas subculturas locais – que contribuem, como visto anteriormente, para moldar a identidade pessoal do sujeito que, por sua vez, impacta diretamente em seu comportamento de compra.

Fatores sociais: aqueles determinados por grupos como família – tanto no sentido pais e irmãos (família de orientação) quanto cônjuge e filhos (família de procriação) – ou grupos de referência – amigos, vizinhos, colegas de classe ou de trabalho – influenciam o indivíduo por meio de novos comportamentos ou estilos de vida.

Fatores pessoais: incluem uma série de fatores, momentâneos ou perenes, que refletem no comportamento do indivíduo. A idade e o estágio no ciclo de vida (mudanças e transformações que ocorrem ao longo da vida e acabam por refletir no psicológico da pessoa), a ocupação e as circunstâncias econômicas (renda e capacidade de endividamento, por exemplo, refletem quanto um indivíduo geralmente pode destinar à compra de itens essenciais e/ou supérfluos), a personalidade, sua autoimagem (real, idealizada ou de acordo com terceiros), estilos de vida e valores centrais (base de atitudes e comportamentos) são alguns dos principais exemplos que impactam nas características pessoais de uma pessoa.

Fatores psicológicos: envolvem todo um processo que permeia não apenas o consciente, mas também o subconsciente do indivíduo, gerando decisões (por exemplo, de compra) com princípios em estímulos externos (ambientais, situacionais, momentâneas, estímulos de Marketing etc.). Os quatro fatores psicológicos mais estudados pelos especialistas são a motivação, a percepção, a aprendizagem e a memória. Vale mencionar que tais fatores levaram ao surgimento de uma nova área de estudo relacionada ao Marketing, denominada Psicologia do Consumidor (KOTLER & KELLER, 2006).

Como se pode observar, o comportamento de compra do indivíduo é impactado por uma série de fatores adversos. Eles permeiam todo o processo de decisão de compra – desde o reconhecimento do problema, passando pela

busca de informações e avaliação de alternativas, até chegar à própria decisão de compra e, inclusive, ao comportamento pós-compra.

Comunicar, apenas, não basta. Despertar o desejo ou reforçar uma necessidade do consumidor, incentivando-o à ação de compra pressupõe a busca por conhecê-lo mais profundamente. Cabe ao Marketing a construção de uma estratégia que busque otimizar a eficácia do *Marketing Mix* (e as respectivas influências provocadas pelas variáveis produto, preço, praça e promoção) sobre esse processo de decisão, enviesado não apenas por questões intrínsecas ao cliente, mas majoritariamente permeado de valores construídos com base na cultura do ambiente que o cerca.

Nesse sentido, é importante destacar a busca por adequação à realidade concreta de uma determinada cultura. Tal cuidado na busca pela melhor abordagem de Marketing possível, considerando-se as características culturais a serem encontradas, é um ponto fundamental levantado na metodologia e aqui formulado como suposição, aplicado às decisões que virão com a prática do Marketing.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO CULTURAL

4.1. A Decisão de Expandir Fronteiras

A competitividade sempre existiu na história humana, em especial no âmbito dos negócios. Nas últimas décadas, foi possível observar o surgimento de um número nunca antes visto de empresas concorrendo em um mesmo setor. Essa tendência encontrou, no mundo globalizado de hoje, um panorama tão complexo que é possível observar um mesmo conglomerado de empresas atuando em setores diametralmente opostos. O ritmo de crescimento da concorrência é tão vertiginoso que coloca frente a frente empresas de diferentes segmentos, tamanhos – desde micro produtores e empreendedores individuais a organizações multinacionais com lucros exorbitantes – e origens competindo por fatias de mercado.

Partindo do pressuposto que um mercado local (interno) fosse grande o suficiente para não apenas absorver a produção, mas também para expansão da mesma, as empresas possivelmente permaneceriam em seus locais de origem, investiriam localmente e poderiam ampliar seus horizontes de receitas pelos anos seguintes. No entanto, a realidade é outra, e o que se tem observado nos últimos anos é a tendência de empresas de diversos tamanhos ampliando sua atuação externa. Essa busca pela internacionalização de suas operações encontra uma série de motivos, entre os quais se destacam:

- Acesso a novos mercados: descoberta de maiores oportunidades de lucro em alguns mercados internacionais, menor dependência de um mercado único etc.
- Expansão dos negócios: obtenção de economias de escala, aumento da base de clientes, expansão do público alvo, incentivos governamentais, entre outros.
- Enfrentamento da concorrência: contra-ataque a empresas globais em seus próprios mercados internos, investimento em P&D com vistas à inovação e ao progresso tecnológico etc.
- Visão de mundo interdependente: a produção de bens e serviços também tem se internacionalizado, a exemplo dos produtos híbridos (cujos projetos, materiais e fabricação ocorrem em mercados pulverizados) (BAPTISTA, 2013).

Uma vez decidido o ingresso no mercado internacional, cabe à empresa definir sua estratégia de entrada. Como resumo, apresentam-se no quadro abaixo as diversas modalidades de internacionalização com investimento direto e indireto.

A escolha por um método de internacionalização varia, a depender dos objetivos estratégicos de cada empresa. Também é fundamental e extremamente ponderada a estratégia a ser utilizada para penetração de seus produtos no mercado externo. Cabe ao Marketing Internacional esse estudo

Quadro 1

Investimento indireto	Investimento direto
Exportação indireta: venda ao mercado externo através de intermediário (instalado no país de origem), a exemplo das chamadas “trading companies”.	Filial: abertura de unidade comercial ou fabril (por compra ou construção) em outro país. ⁴
Exportação cooperativa: produtos são disponibilizados no mercado externo por meio de rede de distribuição de empresa terceira.	Joint Ventures: união a empresa ou a investidores locais (no país de destino), dividindo controle e propriedade e compartilhando capital e recursos. Tem por objetivo aproveitar o conhecimento sobre legislação, cultura ou quaisquer outras características locais.
Exportação direta: venda ao mercado externo através de agente (representante ou agente comercial) localizado no país importador. Geralmente a empresa estabelece internamente um departamento de exportação.	
Licenciamento: contrato estabelecido com empresa estrangeira para concessão do processo de fabricação, gestão, uso da marca, patente, tecnologia ou outros ativos em troca do pagamento de “royalties” ou taxas. ⁵	Fusões ou aquisições: compra de empresa local já existente (ou fusão de capital). “Uma aquisição extingue a empresa adquirida, ao passo que uma fusão legaliza a combinação que constitui uma terceira organização nova e única” (BARROS, 2003 apud FRAGA, 2005).
Franquia: acordo de licenciamento mais completo, estabelecido entre franqueador e franqueado, onde o primeiro oferece o conceito completo de marca, sistema produtivo e operacional, em troca do pagamento de “royalties” ou taxas.	Alianças estratégicas internacionais: “incluem acordos de esforços conjuntos na área de Marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização” (GARAI, 1999 apud KLOTZLE, 2002).
Comércio eletrônico (e-commerce): comercialização de produtos via internet, através de websites customizados para cada mercado. A entrega do produto é realizada por parceiros globais ou locais de entrega (geralmente expressa). ⁶	

Fonte: Inspirado em Baptista 2013, incluído nas referências.

⁴ Apesar de representar um risco mais elevado, pois deixa a empresa exposta a quaisquer decisões por parte do governo local, esta opção de investimento direto apresenta uma série de benefícios como economia de custos (frete, mão de obra, matéria prima), fortalecimento da imagem no país junto ao público e ao governo, facilitação da adaptação de produtos ao mercado local etc.

⁵ No caso da modalidade de licenciamento, os principais riscos para a empresa são a possível perda de parte do controle sobre o licenciado, a possível perda de lucros em caso de sucesso por parte do licenciado e principalmente a criação de um concorrente que conhece parte dos processos internos, quando do encerramento do contrato de licença.

⁶ Trata-se de uma das mais baratas e vantajosas modalidades que uma empresa utiliza para iniciar suas operações internacionais e continua em franca expansão no mundo.

4.2. Marketing Internacional e Seus Ambientes

O Marketing está sempre atento ao ambiente que cerca a organização. Como dito anteriormente, necessidades e tendências são seu principal objeto de estudo. E é através do ambiente que uma empresa busca obter vantagem competitiva, agindo mais eficazmente que seus concorrentes, identificando demandas junto ao seu público consumidor.

Gama (2009, p. 3) define que, no âmbito internacional, a empresa deve estar muito atenta não apenas ao que ocorre no microambiente – fatores que podem ser monitorados pela empresa, como fornecedores, competidores, consumidores ou parceiros comerciais, por exemplo, e que impactam diretamente seu cotidiano – mas também no macroambiente – variáveis não controláveis pela organização, que podem causar um grande impacto em suas estratégias e que são representadas por um complexo demográfico, físico, tecnológico, político, econômico e cultural.

Ainda segundo Gama (2009, pp. 3 – 4), alguns dos principais impactantes no ambiente internacional de Marketing (fatores macroambientais), constituintes desse complexo multifacetado, são: a globalização e suas mudanças radicais, que afetam mais que a economia dos países, mas também a relação entre os povos; a formação de blocos regionais, integrando política, economia e sociedade de diferentes países, privilegiando trocas comerciais intra-bloco; as constantes mudanças na economia mundial, afetando a capacidade exportadora de muitos países que ciclicamente atravessam crises; mudanças demográficas, como por exemplo, o envelhecimento da população em países desenvolvidos; a defesa do meio ambiente e o crescimento da consciência ecológica, exigindo produtos e ações sustentáveis por parte das organizações; a rápida evolução tecnológica, que exige das empresas estarem em constante inovação e investindo permanentemente em P&D; franca expansão do *e-commerce*, exigindo que empresas se adaptem a diferentes canais de comercialização.

É diante desse cenário que a empresa traça seu Programa de Marketing voltado ao mercado externo. Nele, pode-se optar por construir um *Marketing Mix* padronizado globalmente ou adaptado às características de cada local (KOTLER & KELLER, 2006). Evidentemente, cada estratégia utilizada tem seus pontos positivos e negativos, por isso uma minuciosa averiguação do mercado alvo é necessária. Uma padronização global incorre em menores custos e uniformidade das ações de Marketing, ganhos em economia de escala (produção e distribuição) e consistência da imagem da marca. Em

contrapartida, essa padronização pode enfrentar dificuldades quanto às particularidades legais, quanto às reações dos clientes a cada item do *Marketing Mix* de local para local, quanto ao uso dos produtos e, principalmente, diferenças quanto a desejos e necessidades de cada população ou grupo, a depender das características culturais de cada um deles.

4.2.1. Marketing Adaptado à Cultura

Empresas que se utilizam do Marketing Internacional para fundamentar suas práticas no mercado internacional tendem a seguir uma orientação **policêntrica**. Isso significa assumir que existem expressivas diferenças culturais em cada mercado, respeitá-las e ainda operar em cada país (ou região) de maneira independente. As decisões estratégicas são, então, elaboradas de modo a ajustar as operações de Marketing ao funcionamento cultural do país anfitrião, com ênfase na adaptação do produto e na promoção em mercados estrangeiros (NUNES, 2013).

Nesse sentido, a adaptação parcial de marcas – desde que mantidas as suas principais propriedades⁷ – por exemplo, é um mecanismo que pode ser utilizado, entre outras finalidades, com o intuito de acompanhar as principais diferenças no comportamento do consumidor local. Vale lembrar, conforme exposto anteriormente, que o comportamento encontra na cultura seu principal fator determinante.

Buscando uma ferramenta capaz de auxiliar as organizações na avaliação de culturas com vistas à diferenciação de países, o Marketing pode utilizar-se do Modelo de Dimensões Culturais (Critérios de Avaliação das Culturas) de Hofstede (2001). Trata-se de um modelo de referência que enumera cinco dimensões de perspectivas culturais nacionais com base nos principais valores de cada sociedade. As dimensões são:

- **Distância Hierárquica:** também chamada de "Distância *versus* Proximidade do Poder" em uma sociedade, busca medir a aceitação da desigualdade de distribuição de poder (a exemplo da desigualdade social) por parte dos membros que têm menor acesso a esse poder. Essa medição tem por base os valores desses grupos menos favorecidos. As culturas que têm ampla distância do poder costumam ser menos igualitárias.
- **Individualismo *versus* Coletivismo:** reflete qual o grau de sentimento de pertencimento a um sistema social tem um indivíduo em uma sociedade. Esta dimensão busca medir, nas relações interpessoais dos

⁷ Os principais conceitos associados à marca são sua essência (principais atributos, segundo percepção dos consumidores) e identidade (sinais e símbolos que identificam a marca).

membros de uma sociedade, qual o real interesse dos mesmos no progresso coletivo ou em realizações pessoais, uma vez inseridos numa rede social.

- Masculinidade *versus* Feminilidade: mais que buscar entender os papéis dos homens e mulheres na sociedade, esta dimensão busca também medir se essa mesma sociedade tende a priorizar valores assertivos, competitivos e autoritários ou valores humanos, de cuidados, sentimentos e qualidade de vida.
- Aversão *versus* Aceitação da Incerteza: reflete o grau de sentimento/percepção de uma sociedade em relação a riscos, ao caos ou a situações não previstas, ou seja, os sentimentos de desconforto ou insegurança frente a essas situações e as providências tomadas de modo a precaver-se das mesmas.
- Orientação a Longo Prazo *versus* Curto Prazo: reflete a orientação que uma sociedade faz de seus valores, seja ela para o futuro (valores como perseverança e persistência) ou para o passado e presente (valores baseados nas tradições e cumprimento de obrigações socioculturais) (HOFSTEDE, 2001).

Conforme a suposição proposta inicialmente, compreender a complexidade dos mercados estrangeiros implica um esforço pelo entendimento das particularidades culturais. O Modelo de Dimensões Culturais acima exposto apresenta-se como um excelente mecanismo para que sejam traçadas linhas gerais relativas à cultura do mercado consumidor ao qual uma organização deseja acessar. Desconsiderar a variedade cultural pode resultar numa série de prejuízos, tais quais a perda de participação de mercado e novas oportunidades de investimento, problemas legais, dificuldades de negociação, má reputação e até processos por perdas e danos (NUNES, 2013).

Conforme a orientação **policêntrica** de internacionalização, a adaptação do *Marketing Mix* é fundamental para que se respeitem as diferenças culturais entre os países e se logre êxito na empreitada. Dessa forma, todas as suas variáveis – produto, preço, praça e promoção – devem ser cuidadosamente revistas e contrastadas com o panorama sociocultural apresentado no país de destino. Entre essas variáveis, Keegan (1995 *apud* KOTLER & KELLER, 2006, pp. 682 – 686) destaca o produto e a comunicação (promoção) como itens de fundamental atenção nesse aspecto.

Ao lançar um produto em um mercado estrangeiro, uma empresa pode optar por manter exatamente a mesma versão do país de origem, sem nenhuma alteração (prática chamada extensão direta); pode adaptá-lo, caso seja preciso atender às preferências do consumidor ou exigências legais locais

– produzindo versões direcionadas a regiões geográficas, sejam municípios, estados/províncias, nações ou até mesmo macrorregiões englobando múltiplos países com características semelhantes, podendo inclusive produzir versões adaptadas a canais específicos de distribuição – ou, numa opção mais radical (e custosa), criar um novo produto para atender demandas completamente diferentes daquelas existentes no país de origem – estratégia que pode ser utilizada como experimentação em mercado-teste, para posterior replicação em outros mercados. Em qualquer uma das estratégias, os hábitos de consumo daquela população devem ser levados profundamente em consideração, uma vez que muitas tradições culturais, a própria educação local ou até mesmo os produtos complementares já utilizados cotidianamente podem impactar negativamente na aceitação ou na utilização do produto.

Com relação à comunicação, no que tange à divulgação dos produtos nos mercados estrangeiros, o caminho mais comum é a adaptação, que pode ocorrer em diferentes níveis e aspectos. Mensagens incluídas na comunicação podem ser simplesmente traduzidas para o idioma local – mantidos a identidade visual e o tema da peça ou campanha – desde que faça sentido sua interpretação naquele ambiente (principalmente em termos de figuras de linguagem) e não desrespeitem regras sociais e tradições ou causem desconforto.

Em alguns mercados é necessária, além da alteração na mensagem, a adaptação de componentes – inclusive quanto à utilização de cores e símbolos, que podem ser associados a diferentes sentimentos e situações – ou imagens utilizadas nas peças, pois podem causar maior e melhor impacto no público ou, pelo contrário, ferir os costumes e a moral. Tal situação se observa, por exemplo, na transição entre culturas nacionais calcadas na masculinidade e feminilidade, utilizando-se do Modelo de Dimensões Culturais de Hofstede (2001). Uma alternativa é a mudança total do tema na mensagem. Em alguns casos, é possível que uma organização opte pela criação de novas peças publicitárias, diferentes das originais, diretamente no mercado a ser explorado, buscando o máximo de sinergia (e, claro, inspiração) com o público local.

Como se pode observar, devem ser levados em consideração todos os parâmetros culturais e de hábitos de consumo aos quais a organização tiver acesso (incluindo na estratégia a realização de pesquisas cultural e de mercado), para que suas ações de Marketing possam ter os devidos resultados, gerando o entendimento, a receptividade e a ação esperada do público alvo. É natural que na empreitada internacional haja alguns erros, ocasionando necessidade de revisão e correção de rota. Porém, quando uma empresa atinge razoável compreensão da cultura, hierarquia de valores,

tradições, hábitos e costumes – entre todas as demais vertentes componentes do complexo cultural nacional ou local – suas chances de sucesso crescem exponencialmente. Como se pode observar no estudo de caso a seguir.

5. Estudo de Caso: a entrada da Disney no mercado chinês

Para visualizar melhor algumas das implicações de um processo de internacionalização, com foco em práticas de Marketing voltadas para mercados externos, realiza-se a partir de agora um estudo relativo ao início das operações da *Walt Disney Company* nos mercados de Hong Kong e China. A escolha deste estudo deve-se a características que favorecem a identificação e compreensão das peculiaridades de alguns dos principais desafios culturais e suas consequências, situações que as organizações multinacionais ocasionalmente podem enfrentar (KEEGAN & GREEN, 2013).

A *Walt Disney Company* é um dos maiores conglomerados de mídia e entretenimento do mundo e a terceira em receita em 2012, segundo levantamento anual da agência britânica *ZenithOptimedia* (2012). Sediada em Burbank, na Califórnia (Estados Unidos), possui divisões operando nos mais variados segmentos, tais como redes de televisão, teatro, rádio, música, produtos de consumo, publicidade e mídia *online*, além de animação, produção cinematográfica e parques temáticos (THE WALT DISNEY COMPANY, 2014), mais conhecidos pelo público em geral.

Parte dos mais célebres longas-metragens conhecidos é produzida pela *Walt Disney Studios*, divisão sobre a qual foi fundamentado o sucesso mundial da companhia. Lar de alguns dos mais famosos personagens infantis como o Mickey Mouse, o Pato Donald, o Pateta, entre vários outros, em suas dependências foram criados animações e filmes que quebraram recordes de bilheteria – às suas épocas – e que permanecem no imaginário de crianças e adultos, tais quais “O Rei Leão”, “Piratas do Caribe”, “Os Vingadores” (esse último produzido pela *Marvel Studios*, adquirida em 2009) e a mais nova febre: “*Frozen*” (THE NUMBERS, 2014).

A *Walt Disney Parks and Resorts*, subsidiária responsável pelos 11 parques temáticos e 44 *resorts* espalhados pela América do Norte, Europa e Ásia é também a responsável pelo entretenimento de férias de milhões de famílias ao redor do planeta. Considerada a empresa de parques de diversão com o maior número de visitantes no mundo, suas instalações receberam, só em 2013, mais de 132,5 milhões de visitantes (TEA, 2013). A divisão comanda todas as operações relativas às unidades, desde o projeto de concepção, passando pela construção e culminando na gestão, considerada de excelência em todo o mundo (THE WALT DISNEY COMPANY, 2014).

5.1. O Modelo Único de Exportação

Mesmo com toda a experiência e a infraestrutura – adquiridas ao longo de décadas de existência – da qual dispõem as empresas do conglomerado *Walt Disney Company*, aparentemente robustas o suficiente para alçar voos altivos e alcançar mercados internacionais de modo assertivo, a Companhia vinha adotando, ao longo de sua existência, uma estratégia mais simples para fazer seus produtos (entretenimento) chegarem aos consumidores estrangeiros.

Utilizando-se de exportação direta, seus produtos criados “dentro de casa” na sede da Empresa em Burbank, Califórnia, eram inicialmente comercializados com o exterior via extensão direta, ou seja, sem adaptação. Com o advento da Segunda Guerra Mundial e a adoção, por parte do governo dos Estados Unidos da América, da Política da Boa Vizinhança, a *Disney* passou, então, a criar personagens exclusivamente para os consumidores estrangeiros de alguns determinados países (GIANINI, 2007). Exemplos dessa prática puderam ser observados com o surgimento de personagens como o Galo Panchito, original do México, o Gauchinho Voador, da Argentina e o Zé Carioca, criado pelo próprio Walt Disney em visita ao Rio de Janeiro (TAGS DISNEY, 2012) e conhecido por brasileiros de diferentes gerações.

Tais práticas refletem o *modus operandi* do chamado Marketing de Exportação, estágio anterior ao Marketing Internacional (NUNES, 2013). Nesse sentido, a atividade exportadora da *Disney* foi iniciada devido à conjuntura política da época. A criação de demanda por produtos de entretenimento da Empresa foi viabilizada e facilitada pelas políticas do governo norte-americano frente a outras nações. Assim, não necessariamente houve a elaboração de estratégias complexas para promoção de seus produtos no exterior, mantendo-se todas as decisões centralizadas em Burbank.

O modelo exportador da Organização se estendeu ao longo das décadas seguintes, acompanhando o crescimento da Empresa e fundamentando decisões de expansão internacional. Após a concepção, construção e início das operações do primeiro parque temático da empresa – a *Disneyland*, em 1955 na Califórnia – e posteriormente do segundo e maior parque até hoje – o *Walt Disney World*, em 1971, em Orlando, Flórida – a Companhia optou por levar seu modelo para o exterior. Assim, em 1979 foi assinado o contrato para construção do seu primeiro parque fora dos Estados Unidos, *Tokyo Disneyland*, inaugurado em 1983 na capital japonesa. O empreendimento foi arquitetado e construído pela subsidiária *Walt Disney Imagineering*, exatamente nos mesmos moldes dos parques em solo norte-americano (OLC,

2014). Cinco anos depois, iniciam-se as obras para construção do segundo parque em terras estrangeiras, dessa vez na França. Em 1992, é inaugurada a *Euro Disney*, posteriormente chamada *Disneyland Paris*, igualmente replicada dos parques da Califórnia e da Flórida (THE WALT DISNEY COMPANY, 2014).

Em 1999 são anunciados planos para a construção do terceiro parque temático da empresa fora da América. A *Hong Kong Disneyland*, inaugurada em setembro de 2005 como parte das extensas comemorações do aniversário de cinquenta anos da *Disneyland* (Califórnia), levou apenas dois anos para ser construída. Operado pela *joint venture Hong Kong International Theme Parks* – formada pela *Walt Disney Company* e o Governo de Hong Kong (GOVHK, 1999) – o empreendimento foi o primeiro entre as empreitadas internacionais da *Disney* a demonstrar que o até então adotado modelo único de exportação poderia não ser o ideal.

5.2. Hong Kong: o encontro entre Oriente e Ocidente

Neste momento, é importante que se esclareçam alguns pontos referentes ao contexto sociocultural do mercado aqui tratado. Hong Kong, diferente do que comumente pode-se imaginar, possui características peculiares, uma vez que mescla as tradições orientais asiáticas – a exemplo da influência exercida pela China tradicionalista e socialista – com alguns princípios sociopolíticos da cultura ocidental capitalista.

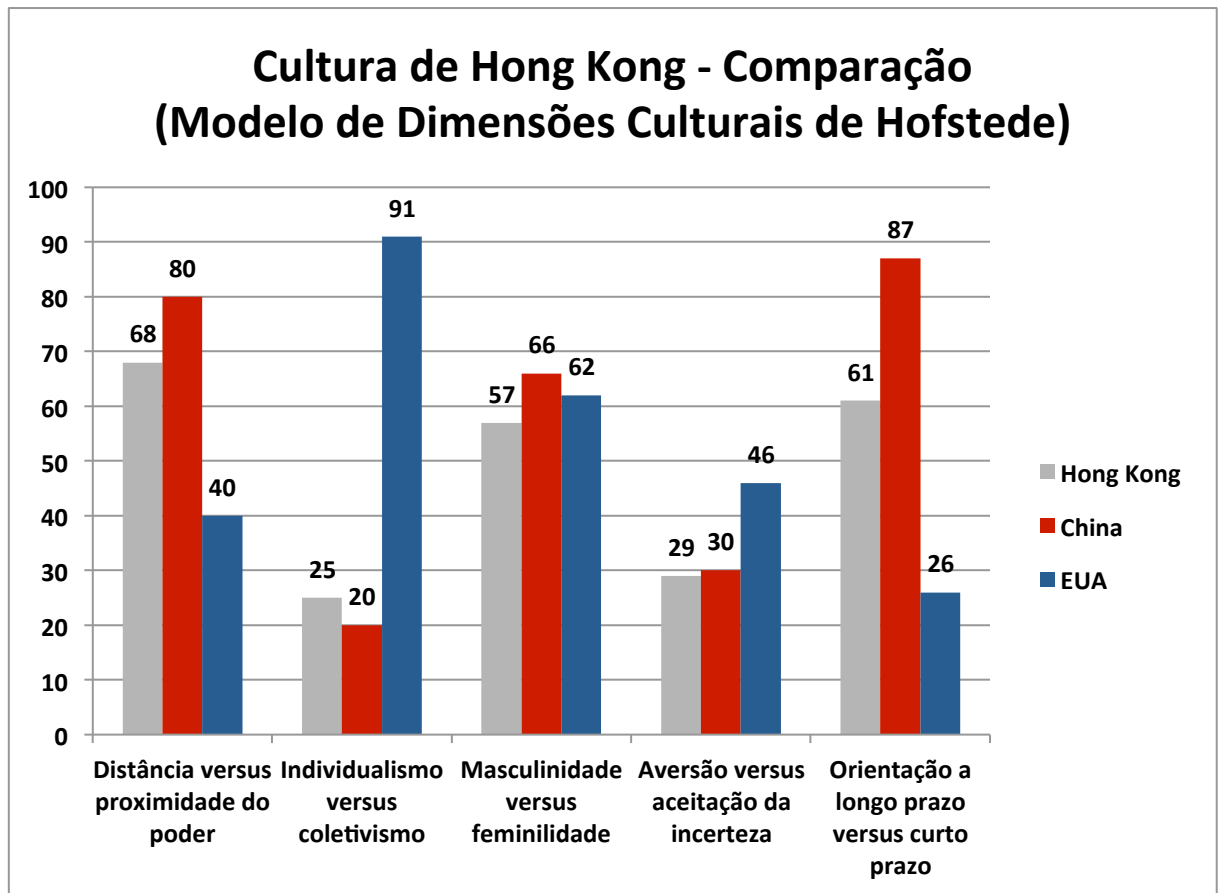
Ex-colônia britânica reintegrada à República Popular da China em 1997, Hong Kong é uma das duas Regiões Administrativas Especiais do país, sendo a outra a ex-colônia portuguesa, Macau. Trata-se de uma divisão administrativa autônoma com chefe de governo próprio, além de uma série de características fundamentais independentes que a diferem do governo central da China – à exceção da defesa militar e relações exteriores, que permanecem vinculadas ao governo central – como sistema jurídico próprio, força policial, sistema monetário, idiomas oficiais, sistemas acadêmico-educacionais e aduana independente, entre outras esferas. O território mantém sua característica de importante porto no comércio internacional, herdada dos tempos de colônia, além de representar um dos mais importantes centros financeiros mundiais. Com um PIB de US\$274 bilhões e uma população de 7,188 milhões (THE WORLD BANK, 2013), possui o 15º maior IDH do mundo: 0,891, conforme dados do Relatório de Desenvolvimento Humano 2014, (UNDP, 2014), o que a torna uma região com alto grau de desenvolvimento (ALMANAQUE ABRIL, 2014).

Com uma história marcada por influências diversas, Hong Kong apresenta simultaneamente uma cultura enraizada nos hábitos e costumes

históricos da China – entre as quais se encontram princípios e valores derivados do confucionismo e do taoísmo – e também uma cultura cosmopolita e capitalista “importada” pelos britânicos durante a colonização. A coexistência espacial e temporal de ambos os panoramas culturais resultou, ao invés de conflitos ideológicos, em uma identidade cultural própria. Símbolos, representações e crenças característicos das tradições chinesas permeiam o cotidiano do povo local e são facilmente notados pelos olhos de turistas procedentes de outras regiões do mundo, ainda que tendo como pano de fundo um cenário tipicamente ocidental.

Com base nos Critérios de Avaliação das Culturas, utilizando-se do Modelo de Dimensões Culturais de Hofstede (2001) visto anteriormente, ao explorar as características culturais da Região Administrativa Especial de Hong Kong (exclusivamente), fundamentadas nos valores centrais de sua sociedade, é possível notar diferenças – e também algumas semelhanças – para com o panorama cultural da China (tomada como um todo), conforme o gráfico abaixo. São apresentadas ainda, para fins de comparação, as informações referentes às dimensões culturais dos Estados Unidos, por se tratar do país de origem da *Walt Disney Company*, empresa protagonista do atual estudo de caso, originalmente resumido por Keegan & Green (2013). De acordo com Hofstede (2001), os valores representam a pontuação obtida (0 a 100) por cada região em cada uma das cinco dimensões culturais. Assim, para o leitor eventualmente não tão familiarizado com as categorias de Hofstede, expõe-se mais o seguinte: quanto mais próximo de 100 pontos (pontuação máxima), mais a sociedade se aproxima do conceito de Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Aversão à Incerteza ou Orientação a Longo Prazo. Em contrapartida, quanto mais próximo de 0 ponto (pontuação mínima), mais a sociedade se aproxima do conceito oposto de Proximidade do Poder, Coletivismo, Feminilidade, Aceitação da Incerteza ou Orientação a Curto Prazo.

Gráfico 1



Fonte: Dados obtidos através da ferramenta *Country Comparison* (THE HOFSTEDE CENTRE, 2014).

Analisando os dados acima, pode-se traçar um breve panorama cultural da sociedade de Hong Kong, nas dimensões propostas por Hofstede, em comparação com as outras sociedades mencionadas (THE HOFSTEDE CENTRE, 2014).

Dimensão “Distância *versus* Proximidade do Poder”: com uma pontuação considerada alta (68 pontos), Hong Kong apresenta características de uma sociedade que acredita que as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. Ainda que com uma pontuação abaixo da China (80 pontos), uma sociedade considerada de alta distância hierárquica, os cidadãos de Hong Kong são influenciados pela autoridade formal local. Distingue-se dos EUA (40 pontos) onde o “poder” é tido como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar ideias e comportamentos alheios, e não o poder autoritário central

propriamente dito. Ao mesmo tempo, o povo de Hong Kong tende a acreditar na capacidade de liderança e iniciativa dos governantes.

Dimensão “Individualismo *versus* Coletivismo”: é onde se encontra a maior disparidade entre as sociedades orientais e os EUA. Com 25 e 20 pontos respectivamente, Hong Kong e China são sociedades onde a coletividade é priorizada frente aos interesses pessoais. A cooperação e o relacionamento interpessoal são pontos fortes nessas culturas, onde valores como “solidariedade familiar” e “cortesia” predominam. Por outro lado, os EUA apresentam-se como uma das sociedades mais individualistas do mundo, o que reflete, por exemplo, na forma de fazer negócios.

Dimensão “Masculinidade *versus* Feminilidade”: é a dimensão que se apresenta mais equilibrada entre as três sociedades. Com pontuações próximas, tendem a ser mais masculinizadas, o que significa dizer que são balizadas por valores como competição, realização e sucesso. Ainda que, entre as três culturas estudadas, Hong Kong seja a que apresenta menor pontuação neste quesito (57 pontos).

Dimensão “Aversão *versus* Aceitação da Incerteza”: com pontuações baixas e praticamente iguais (29 e 30 pontos), as sociedades de Hong Kong e China tendem à flexibilização, adaptando-se às situações inesperadas. Um dos possíveis motivos aponta para a ambiguidade do vocabulário chinês, que possibilita múltiplas interpretações, bem como a harmonização proposta pelo *Feng Shui*, buscando o equilíbrio. A sociedade norte-americana também apresenta capacidade de adaptação (46 pontos), porém é possível que seu conforto frente ao imprevisto tenha sido impactado pelos episódios de sua história recente (como os ataques terroristas em 11 de Setembro de 2001), o que pode ter mudado a forma como a sociedade lida com a incerteza.

Dimensão “Orientação a Longo Prazo *versus* Curto Prazo”: é a dimensão que aponta a maior divergência entre as três culturas aqui tratadas. A China apresenta a maior pontuação (87 pontos), o que a faz uma das sociedades mais pragmáticas do mundo. Isso se reflete na forma como os chineses lidam com os desafios do futuro, investindo o quanto antes na construção de um futuro melhor. Ainda que com uma pontuação mais baixa (61 pontos), a sociedade de Hong Kong tende a seguir o mesmo pensamento, a exemplo das principais culturas orientais, focando na poupança e perseverança no atingimento de bons resultados. Por outro lado, a sociedade norte-americana tem baixa

pontuação (26 pontos), o que significa dizer que sua cultura tende a valorizar os acontecimentos a curto prazo. Isso se reflete em sua notável busca por resultados imediatos.

Diante do cenário analisado, é possível inferir que, por mais que a sociedade em Hong Kong tenha sofrido a influência da cultura britânica – a mesma precursora da sociedade norte-americana – por mais de um século, sua identidade cultural, apesar de até certo ponto mesclada, tem suas raízes nos modos de viver e pensar orientais, bem como em seus valores. Isso se reflete em suas tradições, hábitos, costumes e em muitos de seus comportamentos.

Dessa forma, para que uma empresa como a *Walt Disney Company*, fundamentada nos princípios capitalistas consumistas ocidentais, evite possíveis transtornos e maus resultados decorrentes de uma inadequação cultural, torna-se imprescindível um estudo das expressivas diferenças culturais existentes entre os mercados. Buscar adequar suas operações ao funcionamento cultural da região (e de seu mercado alvo) significa não apenas adotar princípios de Marketing Internacional e de sua orientação **policêntrica**, mas também uma forma elementar de evitar ou minimizar possíveis choques culturais.

5.3. Choque Cultural e Resultados

Projetado para receber entre cinco e seis milhões de visitantes – provenientes não apenas de Hong Kong, mas também turistas da China (continental) e de países vizinhos – e com uma meta estipulada em 5,6 milhões de visitantes para seu primeiro ano de funcionamento, o desempenho da *Hong Kong Disneyland* não foi satisfatório.

Mesmo obtendo um pequeno sucesso inicial e vendendo 60 mil ingressos para o verão de 2006 (tíquetes que permitiam um número ilimitado de visitas por comprador durante aquele determinado período), ainda assim, foi necessário adotar estratégias de divulgação nas regiões de Hong Kong, Taiwan e China, oferecendo promoções comerciais do tipo **compre um tíquete e ganhe outro**. Mesmo com todos esses (e alguns outros) esforços, o parque alcançou o número de 5,2 milhões de visitantes, um resultado pouco satisfatório frente aos planos inicialmente traçados (LEUNG, 2006).

Alguns episódios marcaram de forma negativa o primeiro ano de funcionamento da *Hong Kong Disneyland*, afetando por consequência o resultado. Acusações de irresponsabilidade na estimativa de lotação do parque tornaram-se públicas quando os tempos de espera para atrações

superaram 2 horas e para atendimento em bares e restaurantes ultrapassaram os 45 minutos. Além disso, denúncias de maus tratos para com visitantes e celebridades e desrespeito às leis trabalhistas locais também permearam o noticiário local no início das operações do parque (THE STANDARD, 2006). O maior incidente foi a subestimação na projeção, por parte da administração do parque, do número de visitantes para o feriado do Ano Novo Lunar (BRADSHER, 2006), data do Calendário Chinês de grande apreço e parte das tradicionais comemorações em todo o país. O ocorrido causou insatisfação e revolta entre os visitantes que não conseguiram entrar, chegando a tentar pular os portões, ocasionando o fechamento do parque naquela data e gerando críticas por parte de diversas instituições locais, que divulgaram que a administração do parque ignorou as estimativas e opiniões de organizações turísticas da região.

Ainda que tenham sido levados em consideração aspectos básicos da cultura local no planejamento inicial do parque – como a construção e organização espacial seguindo os princípios de equilíbrio e harmonia do *Feng Shui*, a criação de jardins e construções destinados à habitual prática da fotografia, bem como a oferta de pratos da culinária local, entre outros aspectos –, os índices gerais de aceitação não refletiam o retorno esperado (FAN, 2006). A imprensa local chegou a mencionar que, em pesquisa de opinião pública realizada em março de 2006, 70% dos moradores de Hong Kong entrevistados tinha impressões negativas da *Disney* (THE STANDARD, 2006), suscitando um possível choque cultural e levando à dúvida se a Empresa era efetivamente capaz de operar naquela cultura.

Paralelamente, na sede da Companhia na Califórnia, constatou-se que os resultados provenientes de atividades internacionais (vindos de fora dos Estados Unidos) corresponderam a apenas 25% dos rendimentos da *Walt Disney Company* em 2006. Estava evidenciado, enfim, que era o momento de rever as estratégias internacionais da Empresa (KEEGAN & GREEN, 2013).

5.4.Reconhecimento e Valorização Cultural: a grande virada

Entre o conjunto de medidas tomadas, uma das principais dizia respeito ao foco e à importância dados aos mercados emergentes. Uma vez que passavam a ser considerados estratégicos para o crescimento mundial da Companhia, algumas mudanças passaram a ser consideradas fundamentais.

Na China, a primeira constatação foi em relação à identificação para com a marca *Disney*. Um dos símbolos ocidentais da indústria do entretenimento, a marca era familiar e conhecida pelo povo chinês. No entanto, como disse o executivo da *Hong Kong Disneyland*, Josh D’Amaro,

responsável pelas áreas de vendas e marketing, “não necessariamente havia familiaridade alta para com um parque temático da *Disney*” (THE STANDARD, 2006). Com isso, a Empresa direcionou seus esforços à instrução do povo local – e também de mercados próximos – sobre seus principais personagens, ícones como Mickey Mouse, Pateta, Pato Donald, entre outros⁸. Um esforço de Marketing Integrado, envolvendo diversos canais, cujo principal objetivo era minimizar quaisquer confusões culturais.

Além de adotarem um sistema de bilhetagem mais flexível, possibilitando múltiplas visitas a um mesmo comprador pelo período de um ano (o chamado “*Annual Pass*”), os gestores notaram, frente a questões culturais, que era preciso investir em parcerias mais sólidas com as agências de viagens não apenas locais, mas principalmente da China continental. Uma vez que os turistas chineses têm por hábito de consumo a compra de pacotes turísticos completos – com toda a viagem pré-programada, incluindo lojas, restaurantes e demais locais turísticos (que geram taxas e comissões maiores para as agências) – era fundamental que a *Hong Kong Disneyland* fosse inserida nos roteiros comercializados, oferecendo inclusive opções de jantar aos turistas.

A parceria com agências tinha ainda outro fundamento, no campo concorrencial. Gestores observaram que aproximadamente 80% dos pacotes turísticos chineses incluía em seus itinerários visita ao concorrente *Ocean Park*⁹, enquanto a *Hong Kong Disneyland* era oferecida como um opcional. Diante desse cenário, a administração do parque não apenas implementou o programa “*Dining with Disney*” para turistas interessados em pensão completa, como ofereceu descontos de 50% nos preços dos ingressos para que agentes de turismo experimentassem o parque, uma espécie de degustação com objetivos claros de divulgação (KEEGAN & GREEN, 2013).

Os esforços de adequação aos mercados de Hong Kong e China não se resumiram ao parque temático. O Conglomerado ainda optou por criar iniciativas em outras categorias, como a produção de filmes e animações exclusivos, em parceria com produtoras locais, feitos especificamente para atender ao gosto do público-alvo local. Assim surgiu, por exemplo, “*The Secret of the Magic Gourd*” (“*Bao hu lu de mi mi*”, em mandarim) em 2007, longa-metragem animado baseado em um tradicional conto chinês, produzido pela *Centro Digital Pictures*, empresa sediada em Hong Kong, em parceria com a

⁸ Um exemplo de ação *in loco* de conscientização adotada foi a inclusão de curtas apresentações (no formato de pequenos shows) na *Hong Kong Disneyland* para instruir os visitantes sobre os personagens, seus universos e também as atrações locais.

⁹ Parque aquático temático fundado em 1977, situado em Hong Kong. É considerado o 12º parque temático mais visitado do mundo (7,45 milhões de visitantes em 2013) e o maior da Ásia, seguido pela *Hong Kong Disneyland* (TEA, 2013).

Walt Disney Studios e a *China Movie Co*, empresa estatal chinesa. O filme, falado em mandarim, foi gravado em Hangzhou na China e sua trilha sonora conta com músicas de conhecidos artistas chineses (IMDB, 2007).

Entretanto, a expansão para a China também enfrentou algumas dificuldades locais extralegais como a pirataria, prática comum naquele mercado. Para driblar essa questão, a Empresa criou promoções de vendas do tipo concursos e sorteios, incentivando a compra de produtos originais em troca da participação em sorteios de televisores e viagens para a *Hong Kong Disneyland* (GIANINI, 2007).

Se a cultura oriental foi, durante algum tempo, um desafio ímpar a ser superado pela *Walt Disney Company*, exigindo uma compreensão mais profunda daquele mercado, esse mesmo complexo cultural oportunizou as bases para ações efetivas de aproximação para com os consumidores. Atenta ao fato que, de acordo com o Calendário Chinês, 2008 era o Ano do Rato, a Companhia não poupou esforços no planejamento e execução de uma programação exclusiva para o Ano Novo Chinês (KEEGAN & GREEN, 2013). Intitulada “*Year of the Mouse*”, a campanha (ocorrida entre janeiro e fevereiro daquele ano), que tinha os personagens Mickey e Minnie vestidos com trajes especiais a caráter – na cor vermelha, simbolizando paixão e fortuna nas tradições chinesas, estampando dizeres como “Desejo-lhe um rico ano” em caracteres do ideograma *hanzi* – promovia shows temáticos, eventos e o lançamento de novas atrações inauguradas no parque, além de uma canção tema composta e apresentada por cantores chineses. Além disso, como parte do esforço de conscientização da marca e de seus personagens, a Empresa investiu na comercialização de produtos de consumo por toda a China, como roupas, brinquedos e até joias elaboradas para a ocasião (WEI, 2008).

No início de 2013, a Empresa reestruturou seu site para a China, transformando-o na porta de entrada para todos os produtos e serviços *online* – via computador, *tablet*, aparelhos *smartphone* ou outros terminais – que a *Disney* oferece para aquele país, a exemplo do que fez para o site americano (RIVERA, 2013). Ainda em 2013, não apenas a *Hong Kong Disneyland*, mas todos os parques celebraram o Ano Novo Lunar. Em Hong Kong, uma programação especial foi preparada, incluindo a “*Golden Walk of Fortune*”, uma volta comemorativa ao redor do parque, com algumas surpresas no caminho, com a finalidade de trazer prosperidade aos visitantes no ano lunar que se iniciava (DONNAN, 2013).

Entre tantas iniciativas para aproximação da Companhia ao mercado da China (e de Hong Kong), uma se destacou internacionalmente. Em 2009, a subsidiária *Walt Disney Parks and Resorts* anunciou os planos para a

construção de um novo parque temático e *resort* na China continental, a *Shanghai Disneyland*. Com previsão de abertura para o final de 2015 e um custo inicial previsto de US\$3,7 bilhões, o empreendimento ocupará uma área quase três vezes maior que a *Hong Kong Disneyland*. A exemplo desse último, sua operação ficará a cargo de uma *joint venture* formada pela *Walt Disney Company* e pela *Shanghai Shendi Group*, grupo de empresas controlado pelo governo da China (SHANGHAI DISNEY RESORT, 2011). Tal decisão parece corroborar com o objetivo da *Walt Disney Company* em investir massivamente nos mercados emergentes globais, por meio de uma abordagem adaptada às realidades socioculturais locais.

5.5.China: o grande desafio do oriente

Nesta finalização, busca-se complementar a reflexão com as posições preventivas de Steven. H. Ganster, experiente na cultura chinesa de negócios, diante do desafio que considera business naquela cultura oriental.

Ganster (2005) compara essa “aventura ocidente-oriental” à preparação para um casamento feliz e duradouro. Ele insiste na importância de se “conhecer e reconhecer os desafios a enfrentar”, os possíveis conflitos, as diferenças de valores que se manifestam nas normas e na legislação, nos inesperados riscos financeiros, em específicas e inusitadas circunstâncias em que a companhia poderá envolver-se, “para procurar descobrir como poderá ser menos estressante resolver os problemas que advirão” (pp. 45 – 46).

O autor ainda enfatiza três naturezas-chave de preparação:

- Operacional: quanto à capacidade de transferir sua agilidade, sua prontidão e habilidade;
- Gerencial: no sentido de suficiente fôlego e profundidade para suportar iniciativas de apoio ao cliente chinês;
- Financeira: poder confiar na estabilidade financeira (antecipadamente avaliada), tanto em termos de recursos financeiros disponíveis quanto flexíveis para possível expansão (GANSTER, 2005, p. 87).

Esses fatores foram considerados básicos pelo autor devido à sua capacidade de suportar situações críticas, implementar iniciativas e esperar novos avanços (GANSTER, 2005, p.87). Na verdade, esses fatores apresentam questões realmente básicas, porém, é preciso perceber as razões pelas quais um autor experiente as cita.

Durante todo este estudo, procurou-se alertar para o complexo fator cultura e suas implicações, sendo justamente em torno desse desafio que esta

monografia se desenvolveu. Logo, não seria sensato esquecer essa realidade ao finalizar a discussão.

No caso desses fatores fundamentais, em qualquer tempo ou lugar, aqui se está tratando de internacionalização e do contraste entre oriente e ocidente. Logo, tudo o que for básico passa a ser considerado desafiador, justamente pelo fato de ser fundamental e de não estar livre de apresentar características até inusitadas, tanto em termos de problemática como de estrutura ou, especialmente, de modos viáveis de gestão para solucionar problemas a eles relacionados. Enfim, tudo tenderá a ser diferente da rotina já dominada pelo “desbravador”, ou seja, por um lado arriscado e, pelo outro, pleno de possibilidades. Daí a necessidade de levá-los todos em conta, com segurança e criatividade, nunca os banalizando como algo fatal.

Esses aspectos, que à primeira vista parecem banais, os estudos quantitativos mostram o quão responsáveis são por fracassos, pois justamente por serem básicos, acabam sendo assim considerados também no exterior. Trata-se, portanto, de um comportamento misto de ingenuidade e prepotência em alguns casos de países desenvolvidos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta monografia, buscou-se construir um fluxo de raciocínio pautado na apresentação e análise de elementos-chave constituintes prioritariamente dos campos de estudo de Cultura e Marketing, para que fosse possível compreender a indissociável relação entre o consumidor e a sociedade na qual ele está inserido. O complexo cultural de cada sociedade, fundamentado em uma cadeia de valores construída ao longo de sua existência, está repleto de tradições, costumes, hábitos e rituais sociais que influenciam tanto o cotidiano dos membros que a compõem quanto as suas decisões. Além disso, foi possível tornar visível a importância que deve ser dada, por parte das organizações que planejam operar em diferentes mercados, às considerações das diferenças e semelhanças culturais entre sociedades, de modo a lograrem êxito em suas empreitadas internacionais, minimizando perdas e obtendo vantagem competitiva. O estudo de caso possibilitou que se observasse a dimensão do impacto que uma estratégia de internacionalização – do mesmo modo que um determinado produto exportado ou, até mesmo, uma simples informação – pode gerar quando se opera em um universo cultural significativamente distinto utilizando-se de práticas não muito flexíveis, quando comparadas àquelas utilizadas no mercado doméstico.

Confirmando-se a suposição inicial, na elaboração de uma estratégia de Marketing Internacional, a abordagem local pode se demonstrar altamente eficaz, até mesmo para empresas líderes de seus segmentos. No caso da *Walt Disney Company*, uma das maiores empresas mundiais nas áreas de mídia e entretenimento, os novos mercados-foco a serem explorados configuram-se como países emergentes, com grandes diferenças culturais para com os Estados Unidos, país sede da Companhia. Ainda assim, a Empresa vinha se utilizando, ao longo de sua história, de uma estratégia de criação e exportação de produtos prontos, modelos únicos, pouco – ou de certa forma nada – customizados, criados em sua sede na Califórnia. Dessa forma, apesar do reconhecimento que a Empresa tem em grande parte do globo, alguns mercados regionais mostraram não ter se adaptado ao modelo padronizado que a mesma tentou ali estabelecer. No caso de Hong Kong, percebe-se que não foram levadas em conta todas as características culturais do mercado local, o que se refletiu claramente nos resultados. Para tentar reverter a situação, era preciso mudar a forma de atuação naquele local, e isso envolvia redesenhar a estratégia de Marketing até então adotada.

É possível concluir, portanto, que fatores culturais marcantes exigem adequação das práticas de Marketing Internacional, comumente resultando na utilização de abordagens locais, por meio da adaptação do *Marketing Mix* – em outras palavras, procedendo à revisão das variáveis produto, preço, praça e promoção. Fica claro que a opção pela orientação **policêntrica** não deve limitar-se à mera aceitação da existência de diferenças culturais universais, mas deve, também, buscar compreender e considerar as nuances comportamentais dos indivíduos que constituem o recorte cultural escolhido.

Num panorama de mercado onde é necessário tomar providências para construir e difundir a conscientização da marca e promover familiaridade para com ela, a utilização das ferramentas de Marketing Integrado mostrou-se de grande importância. Coordenar todas as atividades de Marketing de modo que seus efeitos conjuntos sejam maximizados, utilizando-se de múltiplos canais e mídias diferentes, de modo coeso e interligado, ajuda a promover uma ideia, um conceito.

A exemplo da estratégia adotada na China, a *Walt Disney Company* utilizou-se mais especificamente da Comunicação Integrada de Marketing, ou seja, conforme visto, uma seleção de opções de comunicação – como TV, rádio, propaganda impressa, eventos (a exemplo dos “*travelling roadshows*” realizados na China continental) e comunicação *online* (criação de *websites* específicos para Hong Kong e para a China) – que se reforçam e se intercomplementam, influenciando a conscientização da marca e criando, mantendo e/ou fortalecendo a imagem da mesma (KOTLER & KELLER, 2006).

No caso estudado, a estratégia de construção da imagem do “universo *Disney*” contou, ainda, com uma importante tática onde mesclaram-se os principais produtos da Empresa (a exemplo dos personagens Mickey e Minnie Mouse) com tradições regionais, além da busca por parceiros locais para desenvolver outros produtos específicos para a região (como é o caso da longa-metragem “*The Secret of the Magic Gourd*”), utilizando-se de seus conhecimentos sobre aquele mercado (inclusive no âmbito legislativo), respeitando e valorizando seus costumes, crenças, língua, entre outros.

Foi possível perceber que o ato de comunicar, por si só, não foi suficiente para despertar emoções e estimular desejos. Criar envolvimento com o público-alvo foi fundamental. Para isso, era imprescindível conhecer e considerar o consumidor profundamente, entendendo como seu comportamento é influenciado pelos fatores culturais – e, indo além, pelos fatores sociais, pessoais e psicológicos – e ainda como eles se refletem em suas decisões de compra.

O estudo de caso possibilitou, ainda, a observação dos impactos causados pela insuficiente atenção dada a questões como hábitos de lazer e entretenimento naquele mercado, a exemplo das especificações geralmente exigidas pelos consumidores chineses na compra de pacotes turísticos. Apesar de aparentar ser um erro cometido unicamente na esfera mercadológica (no campo de estudo de demanda), seus fundamentos apontam para os costumes daquela sociedade, costurados ao longo do tempo entre as percepções individuais de seus membros e refletidos em suas preferências de consumo.

Enfim, por meio das observações feitas ao longo do estudo de caso e com base nos conceitos e definições estudados no decorrer da pesquisa, é possível inferir que, no recorte cultural trabalhado, as variáveis culturais tradição e costumes são os maiores impactantes no contexto sociocultural local e, conseqüentemente, para os quais deveria estar direcionada a maior parte dos esforços de Marketing da *Walt Disney Company*.

De acordo com o Modelo de Dimensões Culturais de Hofstede (2001), observou-se uma identidade cultural profundamente enraizada em valores seculares – tais quais respeito às normas, padrões e princípios, valorização da família, pragmatismo, perseverança e aspiração por ideais – onde as variáveis acima citadas delineiam boa parte do cotidiano social e, por conseguinte, influenciam significativamente os hábitos de compra daquela sociedade.

Dessa forma, uma vez que os fatores culturais têm grande peso sobre o comportamento de compra do consumidor (KOTLER & KELLER, 2006), é

possível constatar que, nos mercados de Hong Kong e da China, as tradições e os costumes permeiam e impactam mais profundamente as decisões de compra dos indivíduos.

Por fim, é de suma importância frisar que tais fatores culturais geralmente variam, dependendo do mercado foco estudado. Porém, o que este estudo clarifica é que a análise sociocultural minuciosa configura-se como uma poderosa ferramenta que, se corretamente aplicada, pode evitar choques culturais, fortalecer a organização e suas marcas e auxiliar na elaboração de Planos de Marketing mais eficazes internacionalmente, independentemente da natureza do produto ou serviço oferecido em qualquer local do planeta.

6.1. Sugestões para Futuras Pesquisas

O estudo apresentado nesta monografia buscou fundamento na bibliografia acadêmica das áreas de Marketing, Cultura, Planejamento Estratégico, entre outros, utilizando-se de conceitos e ferramentas propostos por pesquisadores e estudiosos. Dessa forma, buscou-se aplicar tais instrumentos na análise de um caso ocorrido onde se ilustra o choque cultural ao qual mesmo uma empresa multinacional de amplo reconhecimento está sujeita.

Contudo, para que resultados substancialmente apurados possam ser alcançados, uma série de ferramentas substitutas ou complementares pode ser utilizada – a exemplo do Modelo de Percepção do Tempo de Usunier (NUNES, 2013), igualmente aplicável à análise do panorama cultural de uma sociedade. Cabe inclusive, em pesquisas futuras, a comparação entre análises para que se procure descobrir a eficácia de cada uma delas.

Outra sugestão de pesquisa diz respeito à forma de comunicação que pode ser utilizada por empresas que buscam inserção em novos mercados estrangeiros. Tal pesquisa poderia abordar o emprego de cada item da estratégia de Comunicação Integrada de Marketing, no que diz respeito à adaptação de mensagens ou imagens utilizadas, quando da aplicação em mercados cujas bases socioculturais são consideravelmente distintas daquelas do mercado doméstico original.

Como complementação ao estudo de caso trabalhado, já com foco na expansão das operações da *Walt Disney Company* dentro do próprio mercado chinês, sugere-se o acompanhamento dos processos de finalização das obras de construção, lançamento e futura operação da *Shanghai Disneyland*, cuja previsão de inauguração é para o final do ano de 2015. Assim, seria possível observar o quão assertiva é a estratégia de expansão ali adotada, frente à

experiência anteriormente adquirida pela Empresa naquele mercado. Paralelamente, vale observar a eficácia, a longo prazo, das medidas tomadas para conscientização da marca, tanto no novo parque na China continental quanto na *Hong Kong Disneyland*, bem como as consequências da coexistência dos dois parques.

Por fim, ainda com relação ao caso estudado, cabe o acompanhamento na condução da estratégia de expansão adotada pela *Walt Disney Company* para outros mercados emergentes – nos âmbitos de planejamento, execução e possíveis correções – uma vez que tais mercados são tidos como essenciais para o crescimento mundial da Companhia. A comparação das táticas utilizadas e das medidas tomadas em cada um desses locais pode reforçar a importância na adoção de práticas de adaptação cultural em Marketing Internacional.

Logo, ao concluir esta monografia, fica a expectativa de que a questão cultural seja levada em consideração tanto na prática de Marketing e Vendas quanto em novos estudos que revelem culturas ricas em diferenças e ávidas por convívio e trocas, quando a compreensão e o respeito às suas diferenças passam a ser fator determinante de sucesso ou de fracasso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMANAQUE ABRIL 2014. São Paulo: Abril, 2014.
- AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **AMA Dictionary**. <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>>. Acesso em: 05 set. 2014.
- ANDERSON, B. **Imagined Communities**. Londres: Verso, 1983 *apud* HALL, S. **A identidade cultural na Pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Silva e Guacira Louro. Rio de Janeiro: Dp&a, 2013.
- BAPTISTA, E. **Planejamento Estratégico em Ambiente Internacional de Negócios**. Curso de Pós Graduação em Comércio Exterior do Instituto de Economia da UFRJ – ECEX UFRJ. Rio de Janeiro, 2013.
- BARROS, B. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003, pp. 18 – 19, 97 *apud* FRAGA, V. **Challenges of Organizational Spin-Offs/Mergers in International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, 2005, p. 4. Melbourne: Common Ground Publishing Pty Ltd, 2005.
- BRADSHER, K. **At Hong Kong Disneyland, the Year of the Dog Starts With a Growl**. The New York Times., 04 fev. 2006.
- CLAVAL, P. **A Geografia Cultural**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1999 *apud* ESTEVES, FRAGA, V; Cultura segundo diversos autores *in* **Capacitação Transcultural**. Curso de Pós Graduação em Comércio Exterior do Instituto de Economia da UFRJ – ECEX UFRJ. Rio de Janeiro, 2014.
- DONNAN, C. **Disney Parks Celebrate Lunar New Year**. Disney Post, 12 fev. 2013. <https://thewaltdisneycompany.com/blog/disney-parks-celebrate-lunar-new-year>>. Acesso em: 03 out. 2014.
- FAN, M. **Disney Culture Shock**. Washington Post Foreign Service, 20 Nov. 2006. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/11/19/AR2006111900815.html> Acesso em: 02 out. 2014.
- FERREIRA, A. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993, p. 377.
- FRAGA, V.; ESTEVES, V. **Air Transport Challenges: Importance of Cross Cultural Education and Research in GBTA**, 2004, pp. 274 – 284. Cape Town: GBTA, 2004.
- GAMA, M. **Marketing no Comércio Internacional**. Programa de Formação Básica em Comércio Exterior, Módulo II, 2009, pp. 3 – 4. Rio de Janeiro, 2009.
- GANSTER, S. **The China Ready Company**. Aurora, IL: China Pathways LLC, 2005, pp. 45 – 46, 87.
- GARAI, G. **Leveraging the rewards of strategic alliances in Journal of Business Strategy**, Mar – Apr, 1999. S.l.: s.n., 1999 *apud* KLOTZLE, M. **Alianças estratégicas: conceito e teoria in Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Jan – Apr, 2002, vol. 6, n. 1, pp. 85 – 104.
- GIANINI, T. **Lucros no reino emergente**. Exame.com, 28 jul. 2007. GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006, pp. 55 – 56.
- GOVHK – HONG KONG SPECIAL ADMINISTRATIVE REGION GOVERNMENT. **Background information on Hong Kong Disneyland**. Press Release, 02 nov. 1999.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Silva, Guacira Louro. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2013.
- HOBBSAWN, E.; RANGER, T. **The Invention of Tradition**. Cambridge: Cambridge University Press, 1983 *apud* HALL, S. **A identidade cultural na Pós-**

- modernidade.** Tradução de Tomaz Silva e Guacira Louro. Rio de Janeiro: Dp&a, 2013.
- HOFSTEDÉ, G. *Culture's Consequences: comparing values behaviors, institutions and organizations across nations.* 2ª ed. California: Sage Publications, 2001.
- IMDb – INTERNET MOVIE DATABASE. *Bao hu lu de mi mi.* 29 jun. 2007. KEEGAN, W. *Multinational Marketing Management.* 5ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995, pp. 378 – 381 *apud* KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, pp. 682 – 686.
- KEEGAN, W; GREEN, M. **Caso 4.2: Disney aprende a “agir localmente” no palco global** in Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2013.
- KOTLER, *et all*, J. *Principles of Marketing.* S.l.: Financial Times/Prentice Hall, 2008, pp. 639, 696.
- KOTLER, P & KELLER, K.; **Administração de Marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEUNG, W. *Disney set to miss mark on visitors.* The Standard, 05 set. 2006. Disponível em: <http://www.thestandard.com.hk/news_detail.asp?pp_cat=11&art_id=26614&sid=9732977&con_type=1&d_str=20060905&sear_year=2006>. Acesso em: 29 set. 2014.
- NUNES, G. **Módulo Marketing Internacional.** Curso de Pós Graduação em Comércio Exterior do Instituto de Economia da UFRJ – ECEX UFRJ. Rio de Janeiro, 2013.
- OLC – ORIENTAL LAND CO. *Grand opening of Tokyo Disneyland.* Disponível em: <<http://www.olc.co.jp/en/50th/03.html>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- RENAN, E.; *What is a nation?* in Bhabha, H. (org.) *Narrating the Nation.* Londres: Routledge, 1990, *apud* HALL, S. **A identidade cultural na Pós-modernidade.** Tradução de Tomaz Silva e Guacira Louro. Rio de Janeiro: Dp&a, 2013.
- RIVERA, H. *Disney Around the World: Updates from China and India.* Disney Post, 08 jan. 2013. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/blog/disney-around-world-updates-china-india>>. Acesso em: 03 out. 2014.
- ROBINS, K. *Tradition and translation: national culture in its global context* in Corner, J. e Harvey, S. (orgs.) *Enterprise and Heritage: Crosscurrents of National Culture.* Londres: Routledge, 1991 *apud* HALL, S. **A identidade cultural na Pós-modernidade.** Tradução de Tomaz Silva e Guacira Louro. Rio de Janeiro: Dp&a, 2013.
- SALOMON, D. **Como Fazer uma Monografia,** 11ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004, pp. 304 – 306.
- SHANGHAI DISNEY RESORT. *Disney and partners break ground on Shanghai Disney Resort.* Press Room, 08 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.shanghaidisneyresort.com.cn/wp-content/uploads/2014/07/en-press-entry-1.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2014.
- TAGS DISNEY. **Personagem Zé Carioca.** 05 set. 2012. Disponível em: <<http://www.tagsdisney.com.br/2012/09/personagem-ze-carioca.html>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- TEA – THE THEMED ENTERTAINMENT ASSOCIATION. *TEA/AECOM 2013 Theme Index & Museum Index: The Global Attractions Attendance Report.* Califórnia: Themed Entertainment Association (TEA), 2014. Disponível em: <<http://www.teaconnect.org/pdf/TEAAECOM2013.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2014.

- THE HOFSTEDE CENTRE. **National Cultural Dimensions; Country Comparison**. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em: 01 out. 2014.
- THE NUMBERS. **All Time Highest Grossing Movies Worldwide**: <<http://www.the-numbers.com/movie/records/All-Time-Worldwide-Box-Office>>. Acesso em: 17 set. 2014.
- THE STANDARD. **Disneyland finds little to celebrate on its anniversary**. 12 set. 2006.<http://www.thestandard.com.hk/news_detail.asp?pp_cat=13&art_id=27109&sid=9831316&con_type=1&d_str=20060912&sear_year=2006>. Acesso em: 28 set. 2014.
- THE WALT DISNEY COMPANY. **Company Overview**.: <<http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/company-overview>>. Acesso em: 17 set. 2014.
- _____. **Disney History**.” <<http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/disney-history>>. Acesso em: 26 set. 2014.
- _____. **Parks and Resorts**. <<http://thewaltdisneycompany.com/disney-companies/parks-and-resorts>>. Acesso em: 26 set. 2014.
- THE WORLD BANK. **Data: Hong Kong SAR, China, 2013**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/country/hong-kong-sar-china>>. Acesso em: 30 set. 2014.
- UNDP – UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Human Development Report 2014**. <<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-en.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.
- WEI, L.; **Disney's mouse of the year**. China Daily, 09 jan. 2008: <http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2008-01/09/content_6380010.htm>. Acesso em: 06 out. 2014.
- ZENITHOPTIMEDIA. **Top Thirty Global Media Owners 2012**. <<http://www.marketingcharts.com/traditional/the-worlds-10-largest-global-media-owners-42481>>. Acesso em: 17 set. 2014.



Instituto de Economia da UFRJ

Campus da UFRJ da Praia Vermelha.
Av. Pasteur 250. Prédio de Economia
Tel.: (21) 3938-5255 | (21) 99451-3890
<http://www.ecex.ie.ufrj.br> | ecex@ie.ufrj.br