

*Braulio Alexandre Contento de Oliveira*  
Professor da FIA/FEA-USP, Faculdade Trevisan, Faculdades Integradas de  
São Paulo e Universidade Anhembi-Morumbi

*José Augusto Guagliardi*  
Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP

## RESUMO

Para uma empresa atuar globalmente é necessário definir uma série de políticas. Uma delas refere-se ao posicionamento das suas ofertas nos diferentes mercados em que optar trabalhar.

Este artigo tem por objetivo apresentar estratégias para a realização do posicionamento global de marcas.

O posicionamento por alta tecnologia, alto envolvimento e cultura global apresenta-se como alternativa específica para a difusão de uma percepção global de uma oferta. Porém, as peculiaridades de cada mercado devem ser levadas em consideração, o que é possível com adequados sistemas de informações.

## ABSTRACT

*To a company work in several countries it is necessary to define a set of policies. One of them refers to its the positioning of offerings in different markets in which the company decides to work.*

*This paper aims to discuss strategies to carry out the global positioning of offerings.*

*The high technology, high touch and global culture positioning are specific alternatives to the spreading of a global perception about an offering. However, particularities of each market need be considered, and this is possible through good informational system.*

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno que oferece aos gestores de *marketing* novas oportunidades e ameaças (ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999: 75). Entre as oportunidades existentes está a queda das barreiras comerciais, que possibilita reduzir custos e aumentar os resultados obtidos por organizações empresariais. Segundo FAGAN (1991: 21-23), a redução de custo é obtida em razão da possibilidade de, em países estrangeiros, a mão-de-obra e as matérias-primas serem mais baratas, e as legislações trabalhistas mais brandas. Além disso, custos mais baixos são apenas um dos atrativos para a atuação global das empresas. Podem-se citar outros, como: maior disponibilidade de suprimentos; exclusividade (inexistência de produtos similares no mercado estrangeiro); qualidade; tecnologia; penetração em mercados crescentes; maior velocidade e flexibilidade; e o tamanho do mercado em número de consumidores potenciais. Embora haja aumento dos custos com viagens, comunicação, agentes – os quais permitem acesso às culturas e aos regulamentos –, distribuição física, e aumento dos riscos associados, como patentes de tecnologia e marca, os benefícios proporcionados pela atuação em diversos países se apresentam como muito atrativos. Assim, observa-se que a atuação global é característica de empresas competitivas. Outros estímulos às empresas para o desenvolvimento de esforços globais são descritos por DOMZAL e UNGER (1987: 24): economia de escala e consistência de imagem.

De acordo com KUCZMARSKI (1992: 254), há três estágios diferentes nos quais as empresas que atuam em diversos países podem estar:

1. Necessidade de escoamento da produção em razão da saturação do mercado nacional;
2. Percepção das oportunidades em mercados estrangeiros, as quais requerem adaptações dos produtos;
3. Disposição de estudar os mercados estrangeiros, adaptar produtos e, se necessário, desenvolver produtos específicos, a partir da percepção de oportunidades.

Uma questão relevante a ser considerada por uma empresa que optar pela atuação global é a política de produtos e serviços a ser praticada, a qual pode variar significativamente e deve contribuir para o posicionamento objetivado (KEEGAN e GREEN, 1999: 319).

## 2. MARCAS E PRODUTOS GLOBAIS

Segundo KOTLER (1999: 195), “marca é um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de seus concorrentes”. A marca incorpora uma série de atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para uma diferenciação em relação aos produtos similares (PINHO, 1996: 7). Uma marca pode, assim, ser considerada um diferencial competitivo, que possibilita a agregação de valores diferenciados, dada a possível grande semelhança entre produtos de empresas concorrentes.

Já o produto diz respeito à oferta como um todo que é apresentada a um mercado. Segundo KOTLER (1999: 190-204), “é qualquer coisa que

possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”. O mesmo autor descreve, ainda, que há importantes decisões que devem ser tomadas em relação aos produtos: atributos, marcas, embalagens, rótulos e serviços de apoio.

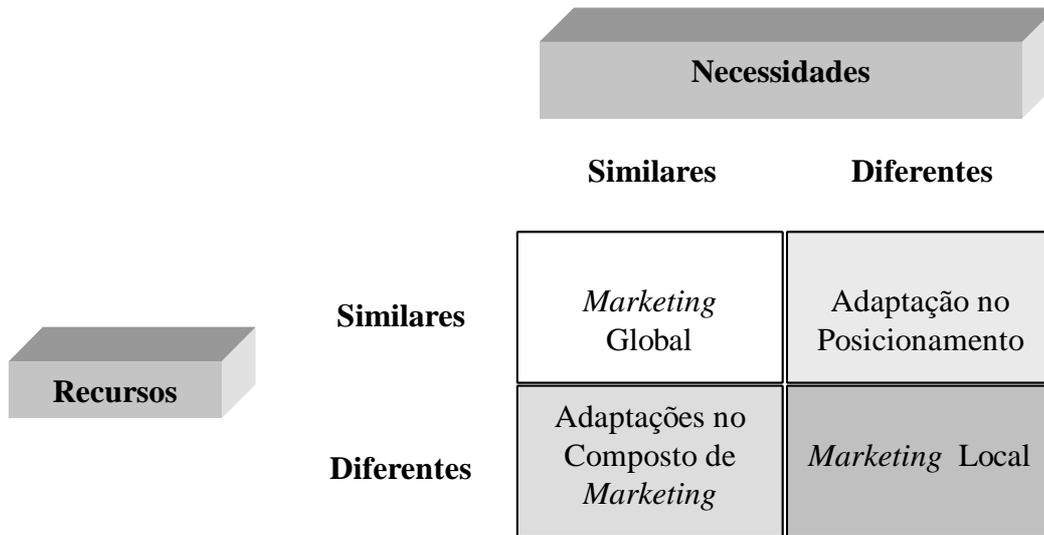
Segundo KEEGAN e GREEN (1999: 320-324), há três categorias de produtos relativas à questão da dimensão que se pretende atingir no que se refere à abrangência:

1. Produtos locais: são aqueles percebidos como possuidores de potencial para atuar apenas em mercados locais. Embora esse tipo de produto proporcione alguns benefícios, tal como melhor adequação ao consumidor local, não deve ser transferido para outros mercados;
2. Produtos internacionais: são os produtos que apresentam potencial de expansão para diversos mercados nacionais;
3. Produtos globais: são aqueles desenvolvidos para atender às necessidades similares de consumidores em um âmbito global.

Todo o processo de *marketing* deve ser levado em consideração quando se opta por tornar um produto global, e o seu ferramental deve estar alinhado com a proposta, a fim de permitir a otimização dos recursos utilizados e contribuir para o êxito do projeto.

De acordo com SHETH (1986: 10), a opção por uma abordagem global ou não de *marketing* de um determinado produto deve levar em consideração duas variáveis: as necessidades dos clientes e as disponibilidades dos mercados com relação a recursos financeiros, tempo e interesse. Na Figura 1 podem-se observar as opções de políticas de *marketing* a partir do cruzamento dessas variáveis.

**Figura 1: Grau de adaptação necessária, considerando-se as variáveis necessidade e recursos.**



Fonte: Adaptado de SHETH, 1986: 10.

Segundo KOTLER (1986: 13-15), há circunstâncias em que uma empresa ganha com uma maior standardização do seu composto de *marketing*, e outras em que ela perde. Deve-se buscar o entendimento adequado dessas circunstâncias. Ainda segundo o mesmo autor, uma quantidade significativa de produtos internacionais fracassa em razão da não realização ou inadequação de adaptações. Para ele, o desenvolvimento de versões de produtos específicas para cada mercado em que a empresa atua é a estratégia mais adequada, pois proporciona relacionamento mais estreito entre a empresa e os clientes. Há três forças que conduzem a essa estratégia: necessidades e desejos específicos em cada mercado; importante variação de recursos e comportamento de compra; e diversidade dos fatores ambientais.

De acordo com WIND (1986: 23-25), há sete condições que devem ser atendidas para que a standardização de produtos globais seja uma alternativa adequada:

- Homogeneidade dos desejos e necessidades dos clientes;

- Disposição dos clientes de migrar de produtos já utilizados para aqueles com apelo global;
- Possibilidade de a organização obter uma economia de escala que supere eventuais prejuízos com a perda de clientes;
- Preferência, dos clientes, por produtos com aspectos e imagem uniformes;
- Similaridade entre as condições macro e microambientais;
- Coesão e comprometimento da organização em planejar e implementar estratégias standardizadas;
- Sinergia nas operações organizacionais.

Em concordância com KOTLER (1986: 13-15), Wind afirma que os fatores de *marketing* podem ser em nada, em parte ou totalmente globalizados, considerando-se: posicionamento, produto, marca, embalagem, preço, comunicação e distribuição. Dessa forma, o ideal é que se pense globalmente, mas que se haja localmente, em virtude da dificuldade de convergência favorável de todas as condições apresentadas (WIND, 1986: 26).

De acordo com SCHULTZ (1995: 30), é possível que a abordagem atual da globalização de marcas esteja equivocada, pois, em geral, o processo é vertical, ou seja, uma organização cria uma marca, define qual deve ser o seu posicionamento e realiza esforços para que seja admitida da forma pretendida nas diversas culturas locais. O autor acredita que o mais adequado seja realizar ações baseadas em associações globais, ou seja, criar vínculos dos produtos com grupos existentes, como de esporte, música e outros de caráter universal. Essa abordagem apresenta a necessidade de se realizar adequada segmentação de mercados, sobretudo utilizando-se das variáveis psicográfica e benefício.

Para AAKER e JOACHIMSTHALER (1999: 138-144), a prioridade não deve ser o desenvolvimento de uma marca global, mas a criação de marcas fortes nos mercados de atuação, ou seja, a utilização da estrutura organizacional, dos processos e das culturas para alocar adequadamente recursos, a fim de criar sinergia global.

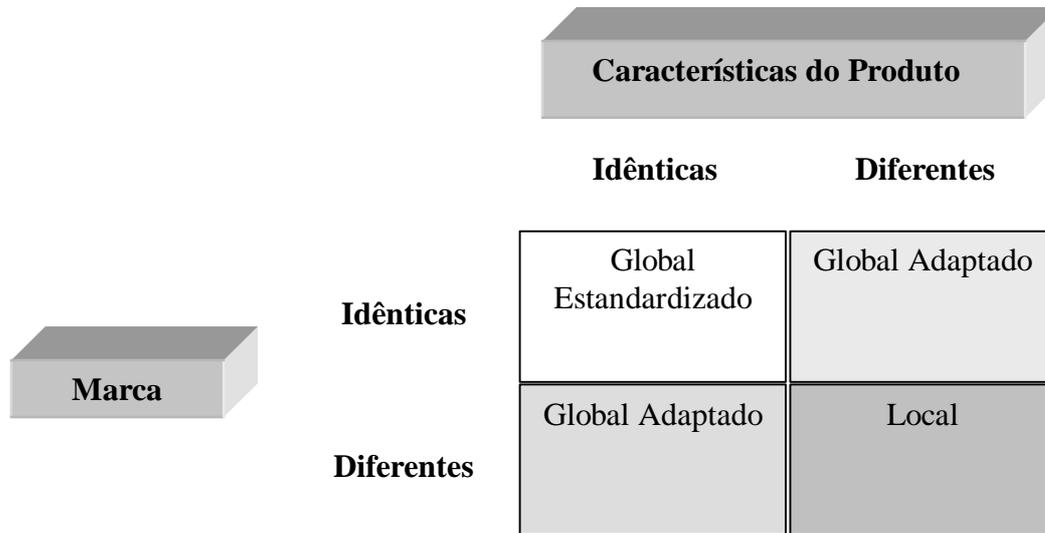
Também para WEINSTEIN (1994: 4-5), o produto pode ser ajustado a cada mercado por meio de alterações na marca, características e serviço, com vistas em obter vantagens competitivas que o tornem importante em cada um dos mercados em que atua. Para obter sucesso internacional, o produto deve considerar as similaridades e as diferenças regionais em relação ao mercado de origem.

Segundo OMELIA (1995: 50), para que uma marca global obtenha sucesso, deve transcender os benefícios individuais do produto e antecipar

tendências culturais e estilos. Para o mesmo autor, o que define se uma marca é local, regional ou global é a relevância que o produto tem para o consumidor. Assim, quando diferenças culturais implicam situações de consumo diferentes, não se tem uma forte marca global – o que não implica o produto não ter condições de se tornar global, pois, feitas as adaptações necessárias, pode obter sucesso.

Em um extremo, uma oferta global deve possuir nome e características idênticas, ser distribuída, promovida, e possuir o mesmo preço em todos os mercados em que se fizer presente. Porém, além das dificuldades intrínsecas a esse processo, ele não é consistente com o conceito fundamental de *marketing*: adequar produtos às necessidades do público-alvo (DOMZAL e UNGER, 1987: 24-25); no outro extremo, os produtos globais podem ser adaptados às necessidades locais para melhor atender os consumidores e aumentar suas probabilidades de sucesso para fazer frente aos produtos eminentemente locais – nesse caso o que está em jogo não é a padronização completa de um produto, mas da sua essência (KEEGAN e GREEN, 1999: 323). Assim, a marca é uma parte do produto que auxilia esse procedimento, pois pode-se globalizar a marca fazendo com que os produtos oferecidos que a levam possam exibir peculiaridades que atendam melhor aos mercados locais, e vice-versa, conforme se pode observar na Figura 2. O limite das adaptações dos produtos globais devem ser os seus custos, ou seja, a não anulação de parte dos benefícios que o posicionamento global pode proporcionar.

Figura 2 - Possibilidades de características e marcas de produtos.



Fonte: Representação figurativa proposta pelos autores.

### 3. ESTÍMULOS À GLOBALIZAÇÃO DE OFERTAS

Segundo SHETH (1986: 9-10), os consumidores possuem atualmente maiores possibilidades de escolha em razão da diminuição da importância conferida às normas sociais e culturas locais, o que possibilita que tanto produtos globais como locais possam conviver em um mesmo mercado e obter sucesso, pois os segmentos estão se multiplicando.

Para DOMZAL e UNGER (1987: 26), “a abordagem tradicional em marketing internacional tem sido criar um composto de marketing para cada país”, pois se assume que diferentes culturas e infra-estruturas fazem com que os consumidores tenham diferentes necessidades. Porém, uma pesquisa realizada pelo periódico AD FORUM (1985: 30-31) mostrou que mais de 65% dos executivos de *marketing* abordados concordam que os gostos dos consumidores por certos produtos e serviços vêm-se tornando cada vez mais similares em termos mundiais.

O crescimento dos mercados de consumo global de produtos estandarizados foi gerado, em parte, pelos desenvolvimentos tecnológicos;

exemplificando, a comunicação global assegura a difusão instantânea de novos estilos de vida e prepara os consumidores para receberem produtos e serviços (SIMON-MILLER, 1986: 5).

Segundo KEEGAN e GREEN (1999:334), “uma das peculiaridades do marketing global é a existência de atitudes estereotipadas para com produtos estrangeiros, que podem favorecer ou prejudicar os esforços de quem os comercializa.” Essa mesma percepção é anunciada por ALDEN, STEENKAMP e BATRA (1999: 75), que afirmam que as marcas globais proporcionam credibilidade diferenciada, o que é importante em termos competitivos. Todavia, em razão do sucesso obtido por algumas empresas, muitas companhias tentam globalizar suas marcas e acabam fracassando em razão de fixarem objetivos inalcançáveis (AAKER e JOACHIMSTHALER, 1999: 138).

SIMON-MILLER (1986:6-7) argumenta que a razão para o sucesso dos produtos globais é que os clientes tendem a preferir uma adequada relação preço-qualidade em detrimento de produtos altamente customizados, que custam mais. Além disso, afirma que embora haja diferenças culturais importantes entre os diversos países, elas não são

imutáveis e são suscetíveis a adaptações. Assim, o autor acredita que as estruturas de uma sociedade devam ser testadas antes que se determine a necessidade e o grau de adaptação que se deve realizar.

A utilização de uma marca já estabelecida para ingressar em outros mercados (países) é estimulada tanto pelo interesse em se estender sua identidade positiva e a percepção do produto como mundial pelo consumidor, como pelos altos custos requeridos para o estabelecimento de uma nova, os quais, segundo AAKER e KELLER (1990: 27), podem chegar a US\$ 150 milhões.

Embora diversas críticas possam ser realizadas à idéia de *marketing* global, percebe-se a existência de três forças que validam esse pensamento (DOMZAL e UNGER, 1987: 24):

1. Há evidências de semelhança nas necessidades das pessoas pelo mundo;
2. Em razão dos altos custos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, as empresas necessitam de um maior número de clientes para viabilizá-los;
3. A falta de estratégias globais ocasiona possíveis perdas de oportunidades de crescimento, o que torna as empresas menos competitivas.

#### **4. PECULIARIDADES E BARREIRAS AO POSICIONAMENTO GLOBAL**

A decisão de posicionamento é importante, pois a posição pode ser o centro da percepção do consumidor e da decisão de escolha. Assim, todos os elementos de um programa de *marketing* podem afetá-la.

Segundo AAKER e SHANSBY (1982: 56), posicionamento significa coisas diferentes para diferentes pessoas: para alguns, diz respeito às decisões de segmentação; para outros, à imagem; e para outros, ainda, significa a seleção de características do produto que serão enfatizadas.

Para RIES e TROUT (1996: 2), o posicionamento é o que se realiza, a princípio, na mente do cliente em potencial, ou seja, diz respeito

a um conjunto de ações que permitem ao cliente desenvolver uma determinada percepção de um produto, pretendida pela empresa.

De acordo com TROUT e RIVKIN (1996: 8-47), o sucesso ou o fracasso de uma empresa depende de como ela entende e trabalha as características mentais relacionadas com o processo de posicionamento, apresentadas abaixo:

- Mentes são limitadas: nossa percepção e nossa memória são seletivas;
- Mentes detestam confusão: a complexidade do conceito transmitido sobre um produto ou marca dificulta o processo de posicionamento;
- Mentes são inseguras: a percepção de risco monetário, funcional, físico, social, psicológico, ou uma combinação deles, faz com que a razão dê espaço à emoção no momento de uma escolha;
- Mentes não mudam: em razão de uma resistência inata à mudança, dificilmente uma posição sólida pode ser alterada;
- Mentes podem perder o foco: à medida que conceitos se tornam confusos, a mente tende a perder o foco, o que implica a adoção de produtos e marcas que possuam definições mais simples.

Há, segundo AAKER e SHANSBY (1982: 57-58), seis formas de posicionar um produto, a saber:

- Por atributo;
- Por preço e qualidade;
- Por uso ou aplicação;
- Por usuário ou classe de usuários;
- Pela classe de produto;
- Pela concorrência.

Entretanto, ressalte-se que essas estratégias genéricas dificilmente se aplicam às ofertas globais, dadas as diferentes condições existentes em cada mercado, pois a escolha de uma ou mais dessas estratégias pode causar percepções diversas em cada mercado, impossibilitando a posição almejada.

Os mesmos autores descrevem, ainda, que o processo de desenvolvimento de um posicionamento estratégico envolve seis etapas, a saber (AAKER e SHANSBY 1982:59):

1. Identificação dos concorrentes;
2. Determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados;
3. Determinação da posição dos concorrentes;
4. Análise dos consumidores;
5. Seleção da posição desejada;
6. Monitoramento da posição.

Essa abordagem deixa claro que o posicionamento diz respeito a uma atividade concorrencial com vistas em provocar uma determinada percepção no público-alvo.

O posicionamento global não deve ser confundido com campanhas globais de comunicação, embora estas possam ser utilizadas para que ele seja obtido (ALDEN, STEENKAMP e BATRA, 1999: 75). Afora isso, deve levar em consideração algumas questões diversas daquelas que são consideradas habitualmente, quando é realizado localmente, pois posicionar globalmente significa obter uma percepção similar de uma oferta por todos os consumidores potenciais. Ou seja, embora outros aspectos de *marketing*, tais como a distribuição, as formas de promoção e comunicação, o preço, e até mesmo o produto possam variar, a percepção da oferta deve ser equivalente.

Uma abordagem diferente é proporcionada por SIMON-MILLER (1986: 6), que afirma que o produto global deve ser standardizado ou conter pequenas modificações, e a marca, o posicionamento e a promoção devem refletir as condições locais. Ou seja, o produto global pode ter um posicionamento diferente em cada mercado. Considerando-se os benefícios financeiros, talvez seja uma alternativa adequada, mas a curto ou médio prazo, pois, conforme apresentado anteriormente, o processo de globalização dos mercados determina a necessidade de posicionamentos equivalentes nos mais diversos mercados para os produtos globais, a fim de que se

evite a confusão dos clientes, ocasionada por imagens difusas de uma mesma oferta.

A estrutura necessária ao processo de gestão de produtos mundiais é um ponto crítico que dificulta a uma empresa obter uma mesma imagem e identidade ao redor do mundo. A necessidade de trabalhar com variáveis como os elementos visuais e o nome contribui para essa dificuldade, pois estes são, em geral, baseados em percepções do mercado de origem, onde proporcionam identificação e coerência. Uma alternativa capaz de contribuir para a obtenção de uma imagem mundial coesa é a utilização da *internet*, que possibilita às empresas estarem em contato direto com seu público, sem possíveis interferências negativas (BELL, 1998: 7-8).

Segundo KEEGAN e GREEN (1999: 319), o desafio de uma empresa com horizontes globais “é estabelecer políticas e estratégias de produtos sensíveis às necessidades de mercado, à concorrência e aos recursos da empresa, em escala global.” Essa abordagem passa a impressão de que a decisão e a implementação de uma estratégia de atuação global é simples, pois à primeira vista o global é um todo, como se fosse único. Porém, à medida que se aprofunda o raciocínio sobre o fato, percebe-se que o global é um conjunto de mercados/países que possuem identidade própria, ou seja, valores, língua, cultura, legislação, política e situações econômicas que variam significativamente.

Para TULLY (1989: 74-75), a expansão global deve levar em conta as seguintes considerações: pensamento de longo prazo; adaptação de produtos a diferentes culturas; expectativa de se investir muito tempo na construção da imagem e na busca de uma importante participação de mercado. Ressalta, ainda, que a Nestlé – maior empresa de alimentos do mundo – é um importante exemplo, pois parte do seu sucesso se deve à durabilidade de muitos dos seus produtos e à sua estratégia de ingresso em mercados, que se dá pela compra de empresas já estabelecidas e pela realização de propaganda maciça que objetiva forçar os intermediários a destinarem espaço aos seus produtos.

Segundo FAGAN (1991: 25), para que as empresas possam aproveitar as oportunidades globais, precisam desenvolver objetivos claros. Além disso, o mesmo autor ressalta que outros aspectos devem ser considerados, a saber:

- Compromisso da cúpula da empresa;
- Exame dos custos totais, e não apenas dos diretos;
- Responsabilidade e respeito às culturas e necessidades locais;
- Utilização de tecnologia que possibilite um adequado controle;
- Desenvolvimento de formas de minimizar os riscos associados.

## 5. ESTRATÉGIAS PARA O POSICIONAMENTO GLOBAL

Em razão da possível inadequação das tradicionais estratégias de posicionamento em ambiente global, três alternativas estratégicas foram desenvolvidas por DOMZAL e UNGER (1987: 329-30) para a obtenção desse posicionamento, baseadas nas variáveis **alta tecnologia** e **alto envolvimento**, que são descritas abaixo:

1. Alta tecnologia: consiste em posicionar produtos que são comprados com base nas suas características técnicas, que podem ser de três categorias:
  - a) produtos técnicos: são direcionados a consumidores que têm necessidades diversas, exigem grande quantidade de informações e utilizam-se de linguagem e símbolos comuns. Como exemplo, podem-se citar os produtos químicos, os serviços financeiros e os equipamentos de informática;
  - b) produtos de interesse especial: são aqueles menos técnicos e mais voltados para o lazer, mas a linguagem comum e os símbolos associados a eles permitem transcender barreiras de mercados. Como exemplo, podem-se citar bicicletas e videogames;

- c) produtos autodemonsráveis: são aqueles que falam por si mesmos, ou seja, produtos cuja finalidade e formas de utilização são conhecidas e entendidas. Devem ter ressaltados os seus benefícios e não os seus aspectos técnicos;

2. Alto envolvimento: consiste em um posicionamento que enfatiza a imagem do produto em detrimento das suas características ou benefícios. É uma estratégia adequada aos produtos a respeito dos quais os consumidores demandam menos informação, e que são, também, agrupados em três classes, a saber:

- a) Produtos que resolvem problemas comuns: são similares aos produtos autodemonsráveis do posicionamento “alta tecnologia”, porém seu foco incide sobre a resolução de problemas humanos;

- b) Produtos “aldeia global”: dizem respeito aos produtos cosmopolitas de alta qualidade, que custam caro e proporcionam *status*;

- c) Produtos com temas universais: são aqueles que representam o posicionamento mais emotivo da classificação, concernentes a temas comuns aos seres humanos, tais como valor, amor, materialismo, etc.

3. Alta tecnologia e alto envolvimento: relativos à utilização de aspectos de cada um dos posicionamentos propostos, com o objetivo de otimizá-los. Assim, pode-se utilizar um apelo de alto envolvimento para um produto de alta tecnologia, como por exemplo o realizado para os veículos Mercedes e para os equipamentos de informática Apple.

No caso de produtos que pela sua natureza não tendem a qualquer dos pólos (alta tecnologia ou alto envolvimento) e, portanto, dificultam o posicionamento global, pode-se conseguir que migrem para um deles por meio de ações específicas. No caso de o objetivo ser o pólo alta tecnologia, podem-se realizar as seguintes ações: demonstrações do produto, segmentação psicográfica mundial em detrimento da geográfica, ou enfatizar um benefício reconhecido globalmente,

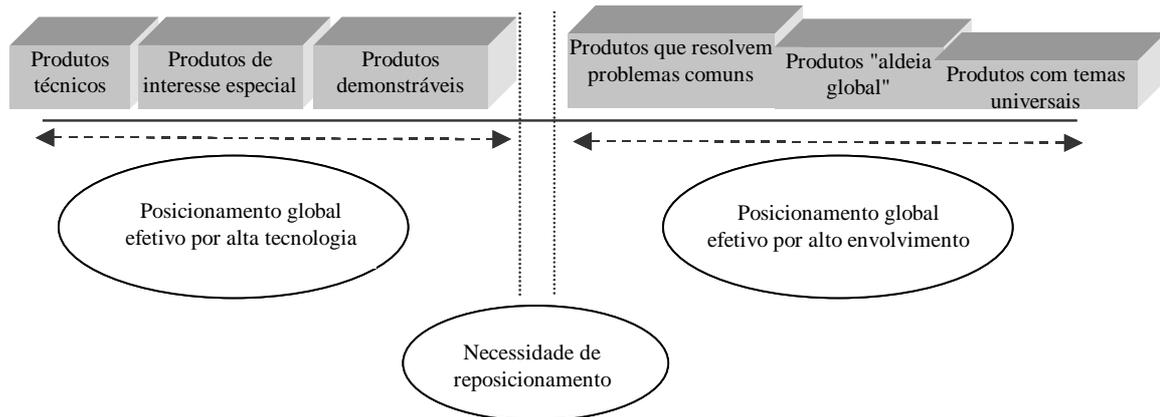
proporcionado pelo produto; no caso de o objetivo ser o pólo alto envolvimento, pode-se alcançá-lo por meio de: utilização de temas globais, apelo à emoção humana, ou utilização de segmentação

psicográfica para encontrar consumidores potenciais suscetíveis à imagem proporcionada pelo produto.

As alternativas propostas pelas autoras supracitadas podem ser observadas na Figura 3.

**Figura 3: Alternativas estratégicas para o posicionamento global.**

Fonte: Adaptado de DOMZAL e UNGER (1987: 28).



Uma outra estratégia específica para o posicionamento global é apresentada por ALDEN, STEENKAMP e BATRA (1999: 75-77), os quais acreditam que paralelamente ao crescimento dos segmentos globais há o surgimento de culturas globais de consumidores. Os autores propõem, então, o “posicionamento por cultura global de consumidores” (PCGC). A estratégia proposta diz respeito à identificação de uma oferta com um símbolo de uma dada cultura global. Para tanto, os gerentes responsáveis pelos produtos devem utilizar-se da natureza semiótica das marcas, com outros signos, os quais devem ser transmitidos por propaganda, para permitir uma adequada associação com elas.

Para os mesmos autores, são três os componentes principais de um símbolo cultural: língua, estilo estético e temas. Assim, acreditam que a utilização da língua inglesa – que é percebida como mundial – possa contribuir para o processo.

As questões-chave para os gestores envolvem a identificação do país, o segmento de consumidores

e a categoria de produto que favorece o uso da PCGC.

## 6. DECISÕES SOBRE COMUNICAÇÃO PARA O POSICIONAMENTO GLOBAL

As opções pelas características do produto, bem como por sua comunicação, devem ser balizadas pela necessidade que a oferta se propõe a atender e pelas condições/situações de uso dela em cada mercado (KEEGAN e GREEN, 1999: 336-341).

Para DOMZAL e UNGER (1987: 25-26), algumas marcas são globais não apenas por serem vendidas no mundo todo, mas por terem desenvolvido uma identidade global por meio de estratégias de *marketing*. Ainda segundo as mesmas autoras, há três requisitos que devem ser levados em consideração quando da criação de uma oferta global, a saber:

1. Nome consistente: segundo as autoras supracitadas, a maioria das marcas globais

utilizam-se do mesmo nome em todos os mercados nacionais em que estão presentes, o que deve proporcionar ao consumidor a percepção de se tratar de um mesmo produto. Porém, deve-se considerar a necessidade de adaptação em casos específicos;

2. Imagem de produto estandardizada: para que a percepção de produto global seja transmitida aos consumidores, a mensagem principal apresentada pelas estratégias de comunicação deve ser semelhante em todos os mercados. Embora as campanhas globais sejam direcionadas por uma estratégia mundial, podem diferir no seu processo de execução, havendo, portanto, duas principais possibilidades:

- a) Estratégia global/execução local: pretende consistência mundial de imagem baseada em mensagens específicas, desenvolvidas para cada cultura e gosto;
- b) Estratégia global/execução global: consiste na estandardização da execução da estratégia global com vistas em obter economias de escala e reconhecimento mundial. Deve haver preocupação com a língua, a legislação e o nome do produto, porém a mensagem e a sua estrutura são idênticas;

3. Consistência de características: a estandardização das características do produto é um processo bastante complexo do posicionamento global, pois é influenciado por diversos fatores, tais como disponibilidade de matéria-prima, existência de fornecedores, restrições legais, infra-estrutura do mercado, barreiras tarifárias e não tarifárias, além dos gostos, valores e cultura locais.

Para KEEGAN e GREEN (1999: 336-341), as empresas multinacionais possuem três alternativas estratégicas relativas à comunicação, para expandir e posicionar os seus negócios:

- Extensão da comunicação;
- Adaptação da comunicação;
- Desenvolvimento da comunicação.

Embora não haja uma resposta única à questão “que estratégia adotar?”, deve-se levar em consideração diversos fatores para que se opte pela resposta que pode proporcionar os melhores resultados para a empresa, pois, exemplificando, alguns produtos, pela sua própria natureza, demandam maior ou menor grau de adaptação a cada mercado, inclusive no tocante à comunicação (KEEGAN e GREEN, 1999: 341).

A escolha da estratégia a ser adotada depende das respostas que se obtêm a algumas questões-chave, como as apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Estratégias de comunicação para o posicionamento global.**

<b>Necessidade atendida pelo produto</b>	<b>Condições de uso</b>	<b>Estratégia de comunicação recomendada</b>
A mesma	A mesma	Extensão
Diferente	A mesma	Adaptação
A mesma	Diferente	Adaptação
Diferente	Diferente	Nova comunicação

Fonte: Adaptado de KEEGAN e GREEN, 1999: 342.

No entanto, AAKER e JOACHIMSTHALER (1999: 138) nos recordam que desenvolver uma campanha de comunicação com um tema global pode causar diversos problemas, pelos seguintes motivos:

1. A economia de escala pode ser ilusória, pois em muitos casos as adaptações necessárias custam mais do que a estruturação da campanha no local de veiculação;
2. Dificuldade de formar uma equipe adequada, capaz de gerir uma oferta globalmente, processar uma grande quantidade de informações, ser criativa e antecipar-se aos desafios;
3. Uma marca global não pode ser imposta a todos os mercados; há, portanto, necessidade de adaptação à realidade local.

TROUT e RIVKIN (1996: 145-148) nos recorda que posicionar é uma atividade complexa que não consiste apenas em fixar um nome pela mídia, embora esse seja um procedimento importante. Ressalta, também, que a atividade de relações públicas é bastante benéfica ao processo e deve preceder a propaganda.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme se abordou ao longo do presente ensaio, o *marketing* global possibilita obter economia de escala na produção, desenvolvimento de produtos, distribuição, pesquisa e comunicação. Além disso, à medida que os mercados locais das empresas vão-se tornando saturados, seja pela acirrada concorrência, seja pela pequena quantidade de consumidores potenciais, a globalização de produtos passa a ser uma alternativa de sobrevivência.

Tornar-se global implica um esforço de longo prazo e não apenas uma proposta. As ofertas globais devem ser introduzidas apenas onde há sensibilidade aos benefícios oferecidos, ou onde segmentos psicográficos objetivados são identificados.

Este trabalho procurou apresentar o estado-da-arte das estratégias específicas para o posicionamento global de ofertas. Com base nas revisões bibliográficas realizadas, pode-se concluir que para uma oferta obter uma mesma posição na mente do consumidor, mundialmente as peculiaridades – tanto do macro como do microambiente – de cada mercado devem ser levadas em consideração, pois um produto, por exemplo, que tem seu preço global estandardizado, fixado em dólares e convertido em moeda local, pode ser adquirido pela classes médias americanas e pelas classes superiores no Brasil, provocando distorções inadequadas ao posicionamento global.

Diversas alternativas se colocam à disposição dos gestores de *marketing* para a realização do posicionamento global, os quais, baseando-se na experiência, na sensibilidade e em profundas análises, devem fazer a opção da empresa. Assim, o acesso às informações relevantes, a isenção de

preconceitos e a condução adequada e cuidadosa do processo tende a diminuir a probabilidade de fracasso da oferta global.

Futuros trabalhos sobre posicionamento global que envolvam estudos empíricos, que possam demonstrar a aplicabilidade das estratégias apresentadas neste, serão bastante significativos tanto para o meio acadêmico como para o meio empresarial, dada a relevância do tema e a relativa carência de estudos específicos.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. e JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. *Harvard Business Review*, USA: Harvard University, v. 77, n. 6, p. 137-144, nov./dez. 1999.
- AAKER, D. A. e KELLER, K. L. Consumer evaluation of brand extension. *Journal of Marketing*, New York: [s.n.], v.54, n.1, p.27-41, jan. 1990.
- AAKER, D. A. e SHANSBY, J. Gary. Positioning your product. *Business Horizons*, Greenwich: [s.n.], v. 25, n. 3, p. 56-62, mai./jun. 1982.
- ALDEN, D. L. e STEENKAMP, J. E. M. e BATRA, R. Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture. *Journal of Marketing*, New York: [s.n.], v. 63, n. 1, p. 75-87, jan. 1999.
- BELL, J. Brand management for the next millenium. *Journal of Business Strategy*, Boston: [s.n.], v. 19, n. 2, p. 7-8, mar./abr. 1998.
- DOMZAL, T. e UNGER, L. Emerging positioning strategies in global marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, [s.l.: s.n], v. 4, n. 4, p. 23-40, outono 1987.
- FAGAN, M. L. A guide to global sourcing. *The Journal of Business Strategy*, Boston: [s.n.], v. 12, n. 2, p. 21-26, mar./abr. 1991.
- GLOBAL marketing: how marketing executives really feel. *Ad Forum*, [s.l.: s.n], v. 6, n. 5, p. 30-31, abr. 1985.

- KEEGAN, W. J. e GREEN, M. C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P. Global standardization – courting danger. *The Journal of Consumer Marketing*, [s.l.: s.n], v. 3, n. 2, p. 13-15, mar./jun. 1986.
- \_\_\_\_\_. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KUCZMARSKI, T. D. *Managing new products: the power of innovation*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- OMELIA, J. The essence of global branding. *Drug & Cosmetic Industry*, New York: [s.n.], v. 157, n. 3, p. 50-51, set. 1995.
- PINHO, J. B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.
- RIES, A. e TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SCHULTZ, D. E. Moving from global brands to global bands. *Marketing News*, Chicago: [s.n.], v. 29, n. 16, p. 30-31, jul. 1995.
- SHETH, J. Global marketers or global competition. *The Journal of Consumer Marketing*, [s.l.: s.n], v. 3, n. 2, p. 9-11, mar./jun. 1986.
- SIMON-MILLER, Françoise. World marketing: going global or acting local? *The Journal of Consumer Marketing*, [s.l.: s.n], v. 3, n. 2, p. 5-7, mar./jun. 1986.
- TROUT, J. e RIVKIN, S. *The new positioning: the latest on the world's # 1 business strategy*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- TULLY, S. Nestlé show how to gobble markets. *Fortune*, New York: [s.n.], v. 119, n. 2, p. 74-78, jan. 1989.
- WEINSTEIN, A. A primer for global markets. *Marketing News*, Chicago: [s.n.], v. 28, n. 13, p. 4-5, jun. 1994.
- WIND, Y. The myths of globalization. *The Journal of Consumer Marketing*, [s.l.: s.n], v. 3, n. 2, p. 23-26, mar./jun. 1986.