Pensar localmente, o novo paradigma

Reconhecido guru do marketing global, John Quelch é um estrategista prático. Faz parte da diretoria do conglomerado publicitário WPP Group e, desde 1998, é diretor da London Business School, de Londres, Reino Unido. Diferentemente de seu colega Theodore Levitt, que afirma que a integração econômica e cultural permite vender os mesmos produtos no mundo todo, Quelch afirma que "é fácil ser internacional com uma campanha-padrão mundial, porém é muito difícil conseguir um bom volume de vendas em todo o mundo, década após década, com esse mesmo enfoque".

Na entrevista publicada a seguir, Quelch avisa: o marketing global só permite conquistar os consumidores fascinados pelas marcas mundiais, mas, além desse segmento, a adaptação às preferências locais é de vital importância. Além disso, em longo prazo, o poder de compra potencial dos mercados emergentes é enorme, e as marcas locais, sensíveis à cultura e competitivas no preço, levam vantagem sobre as mundiais. A entrevista é de Randall Rothenberg, da revista *Strategy & Business*.

HSM Management/ Ano 5 /Número 25/ março- abril 2001

Há 18 anos, quando Ted Levitt começou a divulgar o conceito de globalização dos mercados (veja o quadro *Quelch versus Levitt*), o sr. começou a defender uma abordagem mais equilibrada do marketing global. Em sua opinião, o "globalismo" foi superestimado?

A afirmação mais interessante que vi nos últimos tempos sobre essa questão foi a do presidente da Coca-Cola, Douglas Daft, no *Wall Street Journal*: "Pense localmente, aja localmente".

Vinda do novo presidente dessa que muitos considerariam a principal marca mundial, a afirmação sugere que muitas empresas têm achado difícil participar efetivamente de mercados nacionais, indo além de apenas cativar o segmento da população que é fascinado por marcas mundiais e deseja pagar um preço extra por elas. Ou seja, superada essa primeira etapa, elas têm de penetrar mais fundo até as entranhas do mercado de massa a fim de conseguir um bom volume de vendas.

É aí que descobrem que o programa-padrão de marketing global não vai ser adequado.

O sr. poderia explicar melhor?

É fácil ser internacional com uma campanha-padrão de alcance mundial. Mas não é fácil conseguir um bom volume de vendas em todo o mundo, década após década, a partir de uma abordagem-padrão. É preciso dedicar atenção à adaptação ao local.

Durante quase uma década fomentou-se um desejo, talvez inspirado pelos governos nacionais, de combater a tendência à globalização e à influência cada vez maior das empresas multinacionais. Isso significa, em certo sentido, uma preocupação governamental em relação ao marketing global. Não está articulada, mas está definitivamente presente. Os governos insistem nas diferenças locais e encorajam a população a abraçar tais diferenças.

Assim, sempre que há uma recessão ou uma crise econômica, o livre-comércio vai para a

"Incluo a fala de um romance de John Le Carré nas palestras: 'uma escrivaninha é um lugar perigoso para olhar o mundo'"

"cucuia" e os protecionistas saem do armário. E quando há uma ameaça de queda, seja na França, seja na Índia –ou, no caso, uma década atrás, nos Estados Unidos–, você verá ganhar corpo campanhas patrióticas do tipo "compre produtos nacionais".

O marketing global não traz nenhum bom resultado?

Não é isso que estou dizendo. Apenas o marketing global avança até certo ponto só quando se trata de penetração no mercado. É claro que em muitas categorias de produto pode-se identificar um segmento de consumidores ou clientes que são impulsionados pelas mesmas exigências de benefícios e pelas mesmas prioridades em suas características, independentemente das fronteiras nacionais. Mas chega-se a um ponto em que, uma vez conquistado esse grupo particular de clientes, é preciso que nos adaptemos às preferências locais do restante dos consumidores.

Então o que significa isso do ponto de vista organizacional?

O bom senso diz que toda vez que você adapta seu programa de marketing custa dinheiro –em administração adicional e em custos adicionais de complexidade associados a ciclos mais curtos de produção, diferentes fórmulas de produtos etc. Dessa maneira, o custo de adaptação do plano de marketing precisa ser mais do que coberto pelo lucro extra gerado pela adaptação.

Esse lucro extra pode vir da venda de mais unidades pelo mesmo preço –é possível que uma parte do mercado que não estivesse interessada no produto não-adaptado agora passe a se interessar. Ou o lucro extra pode vir da venda do mesmo número de unidades a um preço maior, porque o mercado está preparado para pagar um preço maior pela adaptação ao local.

No final, a empresa pode chegar a ter 8 mil marcas diferentes, e aí a pergunta surge novamente: serão os custos de complexidade associados a essas marcas mais do que compensados pelo aumento de lucro gerado em consequência da própria adaptação?

A questão organizacional é bastante desafiadora para uma empresa como a Coca-Cola. Tendo dito "pense globalmente, aja localmente" durante anos, se de repente você começa a dizer "pense localmente, aja localmente", surge a questão: quantas pessoas a empresa tem no âmbito local que conseguem pensar no local? A sede da Coca-Cola está descobrindo que a profundidade do talento de gerenciamento estratégico no âmbito das subsidiárias operacionais, em alguns casos, está aquém do necessário para conseguir uma tomada de decisão abalizada.

O sr. diria que o modelo ideal de gerenciamento de marketing global é o modelo da Cisco ou da Dell, no qual se cria uma "trama de valor" em que os objetivos são estabelecidos, enquanto as decisões sobre a maneira de alcançar tais objetivos são tomadas em campo, por operações independentes?

Com certeza. Mas provavelmente a maior vantagem do presidente da Cisco, John Chambers, foi ter visão organizacional, criando uma organização que aprende e uma rede de alianças estratégicas. Tenho a sensação de que o modelo de organização da Cisco é difícil de transpor para uma empresa que tradicionalmente opere com um tipo de estrutura mais hierárquico.

Então qual é a alternativa da Coca-Cola e da Procter & Gamble, por exemplo?

Há duas alternativas. Uma opção, é claro, é ter uma matriz mundial e dispor de empresas de vendas e distribuição no mercado de cada país, que podem ou não ser de sua propriedade. E essas empresas de vendas e distribuição obviamente não estão fazendo negócios no campo da estratégia de marketing; estão fazendo negócios no campo da execução.

"Antes, a propaganda boca a boca alcançava 10 ou 12 pessoas. Hoje, com a Internet, esse número virou 60"

A opção número dois é voltar ao modelo descentralizado tradicional. E o curioso, realmente, é que esse modelo caiu de moda ao mesmo tempo que as pessoas pregavam o evangelho da descentralização no mercado interno dos Estados Unidos.

Nesse caso, o que seria o modelo descentralizado tradicional?

Empurrar para o nível hierárquico mais baixo possível a responsabilidade pela tomada de decisões, geralmente a um gerente local, em cada mercado nacional.

Eu achava fascinante na década de 1980 observar quanta discussão havia nos Estados Unidos a respeito de descentralização, *empowerment*, fazer com que as decisões fossem tomadas o mais perto possível do consumidor. Mas, dentro dessas mesmas empresas, víamos em suas matrizes uma tendência a restringir as subsidiárias estrangeiras com a finalidade de extrair eficiência nos custos, que supostamente viria da centralização e padronização mundial.

Sem querer criticar o marketing da Coca-Cola, foi exatamente isso que a empresa fez, certo?

Certamente, mas veja onde a Coca-Cola está hoje.

A única pessoa que realmente me impressionou por nunca se ter desviado de forma significativa do modelo descentralizado tradicional, em que o gerente nacional tem autoridade e responsabilidade, juntamente com o poder de tomada de decisão e orçamento, foi Helmut Maucher, da Nestlé.

Apesar de todos os livros que Christopher Bartlett e Sumatra Ghoshal escreveram a respeito da empresa transnacional e, tenho certeza, apesar de todos os consultores que bateram à porta de Helmut Maucher, ele não mudou o rumo. E acho que a força da Nestlé hoje é bem um testemunho da continuidade do modelo organizacional que resultou do fato de Maucher simplesmente aguentar firme e dizer: "Para o setor de alimentos, onde as sensibilidades culturais e os gostos locais são muito importantes, é absolutamente imperativo delegarmos autoridade substancial à administração local".

Que empresas mais precisam ajustar seus modelos de gerenciamento de marketing global?

A empresa que provavelmente está no maior dilema no momento é a Unilever, por se encontrar no meio do caminho entre dois modelos. A empresa está dando certa liberdade a suas marcas, mas ao mesmo tempo está se afastando do modelo da Nestlé, em direção a um modelo Procter & Gamble mais centralizado. E também não está se movendo de forma decidida e definitiva para o fim do espectro onde está a P&G. Então, fica a pergunta: "Será que a Unilever não vai ser nem uma coisa nem outra?"

É interessante usar a Procter como exemplo? Afinal, a empresa parece estar estagnada e não há sinais de crescimento futuro...

Não concordo. O potencial do poder de compra em mercados emergentes, particularmente de alimentos embalados e processados, que são o ramo da Procter, é enorme em longo prazo. Porém, pelo fato de a área de alimentos constituir um negócio estratégico, do ponto de vista da defesa nacional, e pelo fato de ser um negócio de tecnologia relativamente baixa, é perfeitamente plausível para o empreendedor que atue bem em mercados emergentes desenvolver marcas locais próprias, sensíveis à cultura, a preços competitivos.

O sr. fala de uma empresa mundial adquirir cores locais. Mas acontece também o contrário, a empresa local que se internacionaliza, certo? Lembro-me do exemplo do conglomerado indiano Tata, que adquiriu a Tetley, grande companhia de chá britânica, e

"As marcas globais não representam mais do que 30% do faturamento do setor publicitário"

impôs sua marca...

Claro que é totalmente plausível a expectativa de as marcas de mercados emergentes penetrarem nos mercados ocidentais, inicialmente com base em uma proposição de valor e mais tarde com base na qualidade.

No setor de eletrodomésticos, há uma empresa como a Arçelik, uma divisão da Koç Holding, da Turquia. Cerca de 10% de sua renda é gerada fora da Turquia. Ela tem fábricas extremamente eficientes. Sua marca não é reconhecida na Europa nem tem capacidade de marketing e distribuição no nível de concorrentes estabelecidos, como a Whirlpool. Mas ela conseguiu identificar e explorar nichos –por exemplo, o dos frigobares. Acredito que 15% da fatia desse nicho de mercado no Reino Unido é controlada pela marca Beko, que pertence à Arçelik. Então, sim, é possível um competidor como a Arçelik explorar um nicho e impulsionar suas vendas internacionais.

Mas daí a chegar a ser uma empresa mundial da envergadura da Gillette, com 70% de suas vendas fora dos Estados Unidos, há uma grande diferença. Estou propenso a acreditar que as marcas indianas têm potencial para se tornarem marcas de destaque, da mesma forma que as japonesas, rejeitadas 50 anos atrás e agora símbolos de qualidade no Ocidente. Mas acredito que se travará uma longa e acirrada batalha e que, dada a experiência histórica que as marcas ocidentais tiveram com as japonesas, elas ficarão mais alertas desta vez.

Então existe um interessante conjunto de "jogos" que as multinacionais têm de desempenhar simultaneamente?

Existe uma fala de um romance de espionagem do escritor John Le Carré que incluo em todas as minhas palestras sobre marketing global. É uma mensagem para todas as pessoas que nunca verificam o que há em campo. Em certa altura, um personagem diz: "Sabe, uma escrivaninha é um lugar muito perigoso para olhar o mundo".

O maior desafio que as empresas de produtos internacionais enfrentam é saber que parcela de seus recursos, tanto financeiros como humanos, destinar a mercados emergentes em comparação com o mundo desenvolvido, que na maioria dos casos ainda é responsável por grande parte de seus lucros, mas não necessariamente por seu crescimento. Esses mercados com potencial alto e grande população exigem muita paciência, muito investimento e uma boa dose de aprendizado. Por outro lado, o mercado de ações está exigindo desempenho trimestral, que não pode mais ser alimentado facilmente abrindo-se os mercados emergentes mais recentes da maneira como se fazia na última década.

O evento de marketing de maior influência dos últimos 15 anos foi a queda do Muro de Berlim, porque propiciou o acesso de muitos outros milhões de pessoas do mundo todo aos bens ocidentais. Os primeiros a entrar foram os produtos embalados, com preço unitário baixo. Mas o que temos visto desde então é o desenvolvimento da capacidade de produção local em muitas dessas categorias, com produtos locais, mais baratos e culturalmente mais adaptados. Simultaneamente, temos visto a tendência dos consumidores de mercados emergentes, que inicialmente afluíam em bandos para experimentar as novas marcas ocidentais, de voltar para as marcas locais consagradas, porque agora elas melhoraram de qualidade. Algumas dessas marcas locais até foram adquiridas por multinacionais, que investiram nas fábricas e as mantiveram como marcas locais. Tudo isso nos leva ao ponto anterior, de os governos ficarem absolutamente encantados com o fato de as marcas locais se posicionarem contra as marcas globais.

Do ponto de vista estratégico, como as empresas enfrentam esse dilema?

No início, esses mercados novos estavam se abrindo e parecia fácil entrar e conquistar participação neles. Além disso, os níveis de investimento em propaganda eram mais baixos do que nunca. Os custos de desenvolvimento de marca da Mars na Polônia, por exemplo, foram irrisórios nos primeiros cinco anos a partir de 1990. A Mars estava certa em perseguir essa oportunidade.

Mas, cinco anos depois, uma porção de empresas de bens de consumo está achando que talvez tenha investido demais no desenvolvimento de mercado e investido pouco no desenvolvimento de produtos. Há uma escassez de um desenvolvimento arrebatador de novos produtos em bens de consumo. A Kellogg's, outra empresa que durante décadas afirmava que jamais faria o impensável, recentemente sucumbiu à tentação de produzir marcas genéricas. Esse é mais um sinal de perigo para as empresas de produtos embalados.

Além disso, em um mundo ponto.com, as empresas tradicionais de bens de consumo parecem não ter um pingo de atrativo como lugar onde trabalhar. Por isso, sua capacidade de atrair o pensamento criativo estratégico restringiu-se bastante.

O que o presidente da Kellogg's, por exemplo, pode fazer a esse respeito?

Ele pode ter maior empenho para reter talentos, e eu recomendaria que se concentrasse em contratar pessoas de alta qualidade dos cursos de graduação e proporcionar-lhes excelentes programas de desenvolvimento internos.

Semelhantes aos programas de recrutamento da Procter & Gamble?

Bem, com o pouco interesse dos que cursam o MBA pelas empresas de bens de consumo, tenho certeza de que a Procter está se beneficiando pelo fato de atrair talentos dos cursos de graduação de alta qualidade.

Nesse contexto, qual sua avaliação sobre a situação atual do gerenciamento de marca?

O processo de gerenciamento de marca se aperfeiçoou até um ponto em que já não é mais útil. Há muito menos espaço para imaginação e inovação para influenciar o que um gerente de marca faz ou pode fazer nessas empresas. O pensamento mais inovador em marketing hoje em dia não está surgindo nas empresas de produtos de consumo embalados, como costumávamos esperar, mas sim nas empresas de serviço ao consumidor, nas empresas de serviço *business-to-business* e certamente no mundo da alta tecnologia.

Nesse mundo da alta tecnologia, quem se destaca?

Na nova economia, o Yahoo! seria um participante muito promissor. Por dois motivos. O primeiro é que seu modelo de negócio é mais robusto em longo prazo, por exemplo, do que o modelo da Amazon.com. O segundo é o nível de reconhecimento do nome da marca que foi desenvolvido. Mas, por uma questão de justiça, poderíamos incluir a Amazon.com aqui também. Essas duas marcas criaram um nível de reconhecimento internacional próximo do que a Gillette levou 75 anos para conseguir. Acho que se trata da capacidade da nova economia de "entrar" na cabeça do consumidor de um modo que as empresas da velha economia, particularmente as de produtos de consumo embalados, não conseguem fazer.

O sr. acha que o marketing da nova economia difere do marketing da velha economia?

Existem algumas mudanças enormes. Por exemplo, pesquisas antigas sobre propaganda boca a boca demonstram que, se você tem uma experiência realmente negativa ou positiva com uma empresa ou com uma marca, você conta isso para 10 ou 12 pessoas. Mas, com a Internet, esse número vira 60, apenas por causa da velocidade e facilidade com que as mensagens podem ser compartilhadas. Isso vai exigir enorme atenção das empresas.

Isso tem implicações para mercados emergentes?

Há cerca de quatro anos, escrevi um dos primeiros artigos sobre marketing na Internet. Achava que o impacto da Internet seria muito mais substancial em mercados emergentes do que em mercados desenvolvidos, por causa, primeiro, do fato de os sistemas de distribuição em mercados desenvolvidos serem relativamente eficientes, mas em mercados emergentes serem muito menos eficientes, e portanto a oportunidade de acrescentar valor e reduzir custos era maior.

Além disso, o maior benefício estaria nos mercados emergentes menores, onde em muitas categorias de produto os consumidores locais seriam reféns de qualquer que fosse o preço determinado para o produto pelo único importador/distribuidor nacional. A Internet agora permite a esses consumidores verificar *on-line* os preços oferecidos pelos fornecedores alternativos. Portanto, o poder do distribuidor nacional exclusivo diminuiu.

Seria como criar um leilão na distribuição, facilitando o aumento da penetração de novos bens?

Sem dúvida. O mesmo acontece em categorias *business-to-business*. Há cerca de três anos, perguntei à platéia de palestras minhas na Cidade da Guatemala e em Frankfurt: "Quantos de vocês já navegaram na Internet? Quantos de vocês compraram alguma coisa na Internet?" Na Cidade da Guatemala, o número de pessoas que responderam afirmativamente a ambas as perguntas foi três vezes maior do que em Frankfurt. Provavelmente a proporção tenha diminuído agora, mas ainda acredito que a Guatemala ganharia de Frankfurt.

De que forma o setor de publicidade precisa se armar para responder a essas tendências de regionalização, globalização e comunicação? O sr. faz parte da diretoria do WPP Group, e há pouco tempo eles chegaram a um acordo para adquirir a Young & Rubicam. Vamos ver mais concentração nesse setor? Veremos um setor de publicidade composto de três conglomerados globais?

Não, porque o setor de publicidade e comunicação de marketing continua altamente fragmentado. E enquanto existem determinadas marcas globais das quais se ouve falar com bastante frequência, em conjunto essas marcas globais não representam mais do que 30% do faturamento total do setor. É um setor com pequenas barreiras à entrada de novos participantes e altamente empreendedor; existem muitas, mas muitas agências locais, municipais ou nacionais, e elas continuarão a prosperar pelo fato de suas estruturas de custo serem econômicas. E, como dissemos antes, existe uma quantidade grande e crescente de marcas regionais e nacionais que precisam ser apoiadas regional e nacionalmente.

Então uma empresa internacional de publicidade tem de refletir a necessidade de tendências locais?

O negócio da publicidade é um exemplo perfeito da necessidade de equilíbrio em sua carteira. Como multinacional, a Ogilvy & Mather opera segundo uma diretriz muito rígida de obter 50% de seus negócios com marcas mundiais e 50% com marcas locais. Por quê? As marcas mundiais lhe permitem obter mais negócios locais, porque muitos gerentes de marcas locais querem uma agência que possa utilizar o conhecimento de todo o mundo. Ao mesmo tempo, os proprietários de marcas globais valorizam o fato de 50% dos negócios no escritório local de cada país serem locais, porque eles querem o benefício de interpretar no local suas marcas desse mercado particular. Acho que conseguir esse equilíbrio é o fator determinante de sucesso mais importante quando se dirige uma agência de publicidade multinacional.

Última pergunta: o marketing é uma disciplina ou um dom?

Existe uma ótima resposta para isso, que acabei de ver numa citação de Martin Sorrell, que dirige a WPP. Ele disse: "Trata-se de fazer com que as pessoas se beijem e se esmurrem ao mesmo tempo". Isso realmente resume tudo. O murro é a disciplina e o beijo é a criatividade.

© *Strategy & Business*

Quelch versus Levitt

Durante a década de 1980, tanto empresas de produtos de consumo como agências de publicidade sucumbiram a uma teoria elaborada por Theodore Levitt, colega de Quelch na Harvard Business School. Num influente artigo da *Harvard Business Review*, *A globalização dos mercados*, Levitt sustentava que a economia internacional e a integração cultural possibilitavam vender os mesmos produtos com campanhas, temas e dispositivos semelhantes em mercados diversos ao redor do mundo.

Essa tese ajudou a impulsionar o *boom* de megafusões no setor de publicidade; Levitt acabou até fazendo parte da diretoria da Saatchi & Saatchi, a empresa britânica mais identificada com a concentração mundial em publicidade. Suas previsões sobre padronização transfronteiras de produtos, precificação e marketing também induziram muitas empresas a centralizar seu planejamento de marketing nas sedes corporativas.

Quelch, enquanto isso, incitava a uma praticidade que, contra Levitt e seus seguidores, parecia quase iconoclasta. Somente determinados produtos podem ser comercializados internacionalmente, advertia ele. As diferenças locais continuarão a exigir diferentes abordagens de precificação, marketing e administração de marca, repetia.

Essa sabedoria fundamentada de Quelch induziu Martin Sorrell, presidente do WPP Group, a lhe pedir que trabalhasse na diretoria desse conglomerado de publicidade, que recentemente se tornou o maior do mundo com a aquisição da Young & Rubicam. A fusão na própria casa não significa, no entanto, uma vitória do mundial sobre o local, garante Quelch.

Saiba mais sobre John Quelch

John A. Quelch é um estrategista prático –um cérebro prático. Ele está conduzindo com vigor a London Business School, da qual se tornou diretor em 1998, a uma transformação que ele confiantemente acredita que a tornará a mais renomada instituição de ensino e treinamento em negócios internacionais do mundo. Ele mantém um olho nesse alvo grandioso e o outro observando concorrentes como a Wharton, dos EUA, onde se formou; a também norte-americana Harvard Business School, onde se doutorou e lecionou durante 18 anos; e um forte concorrente europeu, o Insead. Para tanto, o professor Quelch tirou uma infinidade de cartas de sua manga de marketeiro: um novo corpo docente, uma nova missão ("transformar futuros"), um novo logotipo e um empenho declarado em tornar "famosos" seus professores, seus alunos e a faculdade.

Beirando os 50 anos de idade, Quelch é o "oposto declarado de um diretor pernóstico de Oxford", de acordo com o jornal londrino *The Guardian*. Ele dedicou grande parte de sua carreira a conduzir tanto alunos como presidentes de empresas através da selva e dos terrenos minados do marketing global. Autor de inúmeros artigos e mais de cem estudos de caso, Quelch escreveu 15 livros, entre os quais *Global Marketing Management* (ed. Addison Wesley Longman).