

ADAPTANDO-SE AO CONTEXTO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO DAS MULTINACIONAIS COM O MERCADO BRASILEIRO

ADAPTING TO THE CONTEXT: A STUDY ON THE FACTORS THAT INFLUENCE MULTINATIONAL'S COMMUNICATION WITH THE BRAZILIAN MARKET

Arthur Marcon*
Janine Fleith de Medeiros**
Érico Marcon***
Cassiana Maris Lima Cruz****

RESUMO

Esse trabalho teve por objetivo analisar as decisões de adaptação de empresas ao comunicar em distintos mercados. Assim, analisaram-se as ações de comunicação institucional realizadas pela multinacional McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos com o intuito de descrever as variáveis macroambientais que exercem influência sobre a gestão da marca, bem como identificar, à luz da Teoria de Hofstede, as decisões de adaptação sob os aspectos de individualismo *versus* coletivismo, dicotomia entre masculinidade e feminilidade, distância de poder e o quanto se evita as incertezas. Quanto ao método, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa e exploratória, tendo como abordagem a análise de conteúdo dos comerciais veiculados em ambos os países da amostra. Como resultados, percebeu-se que a rede McDonald's adapta sua comunicação à cultura brasileira tanto em aspectos macroambientais como nos aspectos subjetivos mapeados pela Teoria de Hofstede. Estudos futuros poderiam ampliar o universo da amostra para outros países e para outras organizações, bem como poderiam ser realizados estudos junto a grupos de consumidores para que os mesmos formalizassem sua percepção frente às comunicações desenvolvidas e sua aproximação dos valores culturais locais.

Palavras-chaves: Marketing Internacional. Adaptação. Cultura. Comunicação.

ABSTRACT

This article sought analyzing the adaptation decisions of companies when communicating with distinct markets. Thus, the institutional advertisements of the multinational McDonald's in Brazil and in the United States of America were analyzed with the aim of

* Mestre em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS), Administrador (UPF). arthur.marcon@ufrgs.br

** Doutora em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS). Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais da Universidade de Passo Fundo. janine@upf.br

*** Aluno do Mestrado em Engenharia de Produção (PPGEP/UFRGS), Administrador (UPF). erico.marcon@ufrgs.br

**** Doutora em Comunicação Social (PUCRS). Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo. cassiana@upf.br

describing the macro environmental variables that exert influence over the brand management, as well as, identifying these variables in light of Hofstede's Theory. This research is characterized as qualitative and exploratory, using the content analysis approach of the commercials of both countries. As the results, we found that the company adapts its communication compound to the Brazilian culture both in the macro environmental aspects and in the subjective aspects mapped by Hofstede's Theory. This paper presents a new approach to the discussion regarding standardization and adaptation by studying the communication performed by a major brand in individual markets.

Keywords: International Marketing. Adaptation. Culture. Communication.

Introdução

A partir dos anos oitenta, com a crescente discussão acadêmica referente à globalização dos mercados, duas teorias ganharam espaço no que tange a orientação do processo de abordagem comercial ideal a ser empregado pelas organizações que desejam inserir suas marcas em novos territórios: (i) teoria da padronização e (ii) teoria de adaptação.

Para a teoria da padronização (i), a tendência dos mercados é convergir à similaridade global, implicando à padronização de todos os produtos e, conseqüentemente, das demais ações do composto mercadológico (LEVITT, 1983). Já para a teoria da adaptação (ii), a inserção em distintos mercados territoriais deve ter como um de seus princípios a sensibilidade ambiental, ou seja, deve reconhecer que há necessidades culturais específicas para mercados específicos (KEEGAN; GREEN, 2003). Neste sentido, o marketing global tem como característica a customização da oferta frente às características macro e microambientais regionais (SHETH; PARVATIYAR, 2001).

Neste artigo o escopo de análise centra na teoria de adaptação, e têm-se como foco de análise as adaptações que a rede McDonald's realiza nas suas ações de comunicação. O estudo justifica-se na necessidade inerente de desenvolver e aprofundar conhecimentos específicos no que tange a comunicação de marketing em mercados distintos daqueles nativos ao da empresa, conforme Albers-Miller (1996) e Churchill (2010). Além disso, o setor de alimentos encontra-se em constante expansão no mercado brasileiro, com um desempenho em faturamento de R\$ 484,7 bilhões em 2013 (ABIA, 2014) fato que indica a probabilidade de ingresso de outras marcas globais no mesmo.

Inicialmente, este artigo apresenta uma revisão de literatura, na qual os principais temas concernentes à realização do presente estudo são descritos. Após a

metodologia empregada para o alcance dos objetivos é descrita. Na sequência tem-se a análise dos dados, seguida das considerações finais.

1 Revisão de Literatura

1.1 As Variáveis Moderadoras dos Ambientes Mercadológicos

Tomando a cultura como fator influente nas decisões aplicadas ao marketing, Motta (2004) cita que nenhuma empresa é autossuficiente, portanto, todas necessitam interagir com o ambiente ao qual estão inseridas, dessa forma, precisam de uma visão sistêmica do ambiente que as envolve. O autor menciona que é comum dividir este ambiente de marketing em dois: o ambiente competitivo (i) e o macroambiente (ii).

O (i) ambiente competitivo envolve variáveis que podem ser controladas pela empresa, tais como os fornecedores, os compradores e os concorrentes diretos e indiretos (inclusive a ameaça de produtos substitutos e de entrantes potenciais). Já o (ii) macroambiente é caracterizado por variáveis às quais a empresa não tem controle e que são do mesmo modo importantes na tomada de decisão. As seis variáveis que compõem o macroambiente, conforme Kotler e Keller (2013) são: demográfica (i); econômica (ii); ambiental (iii); tecnológica (iv); político-legal (v); e sociocultural (vi).

A variável (i) demográfica contempla indicadores como taxa de crescimento, etnias preponderantes, sexo, idade e renda. A variável (ii) econômica envolve fatores como inflação, poder de compra, taxas de juros e desemprego. A variável (iii) ambiental envolve questões relacionadas à preservação dos ecossistemas, escassez de matéria-prima, poluição e ações governamentais. A variável (iv) tecnológica diz respeito às inovações tecnológicas e seu impacto no cotidiano das pessoas. Já a variável (v) político-legal engloba, fundamentalmente, leis e políticas determinadas pelos governos. Por fim, a variável (vi) sociocultural envolve os valores culturais que definem atitudes e comportamentos.

Tais variáveis, tanto no ambiente competitivo, quanto do macroambiente, determinam as práticas e ferramentas a serem adotados pelo setor de marketing quando esse tiver de optar por estratégias adaptativas ou padronizadoras em seu composto mercadológico, analisando a aplicabilidade para os mercados em questão.

1.2 Cultura e o comportamento do consumidor

Os consumidores são moldados por seu ambiente na medida em que vivem e interagem constantemente com o mesmo. Tais influências, dentre as quais se destacam cultura, etnia, classe social, influência pessoal e influência familiar e domiciliar, não atuam isoladamente sobre os indivíduos. Ao contrário, manifestam-se conjuntamente em função das relações de troca estabelecidas entre os membros de uma sociedade.

No que tange a cultura e a etnia, Blackwell et al. (2011) destacam que a cultura tem um efeito profundo em por que as pessoas compram, além de ser passada de uma geração para outra, através, principalmente, de instituições como a família, a religião e a escola. A cultura, na visão dos autores, evolui e supre as pessoas com um senso de identidade e uma compreensão de comportamentos aceitáveis dentro da sociedade.

Autores da área de comportamento do consumidor comentam que não é possível entender as escolhas das pessoas sem considerar o contexto em que as mesmas são feitas. Esse contexto envolve conhecimento, crenças, costumes, leis e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelos indivíduos como seres participantes da sociedade (HAWKINS et al., 2007). De fato, uma série de pesquisas evidencia que o comportamento humano é determinado e regulado por um amplo conjunto de influências culturais que são transmitidas de uma geração para outra e que ajudam os indivíduos a se comunicar e a fazer interpretações e avaliações de forma semelhante aos outros membros da mesma sociedade.

Solomon (2008) destaca que a cultura envolve a acumulação de significados, rituais e tradições compartilhadas entre indivíduos de uma mesma organização ou sociedade, podendo determinar as prioridades que um indivíduo tem sobre sua vida e, ainda, ser capaz de comandar o sucesso ou o fracasso de um produto. Da mesma forma, Laraia (2006) complementa que a cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento dos indivíduos e justifica suas realizações. Para o autor, o homem age de acordo com os seus padrões culturais, os quais são socialmente transmitidos e incluem tecnologias e modo de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e político, crenças e práticas religiosas, entre outros.

Para Hofstede (1983), a cultura funciona como uma programação mental compartilhada por uma comunidade e, como tal, ela é duradoura e está gravada nas realizações e nas instituições de uma determinada coletividade, capaz de distinguir uma categoria de pessoas de outra. O estudo da cultura tem sua origem na antropologia social

e vem sendo amplamente utilizado na compreensão do comportamento do consumidor por pesquisadores de marketing. O referido autor desenvolveu uma teoria, que será empregada durante a análise de dados do presente artigo, a qual se encontra detalhada no item 2.3.1.

1.2.1 Teoria de Hofstede

Em sua pesquisa, Hofstede (1983) desenvolveu uma teoria para descrever cultura, baseando-se em dados coletados em cinquenta países com mais de cento e dezesseis mil questionários aplicados, unificando assim, a teoria das culturas e criando terminologias baseadas em pesquisas e não mais em impressões ou falsas generalizações superficiais. Através de tal pesquisa pôde-se observar que quatro dimensões altamente independentes entre si descrevem as culturas nacionais, demonstradas abaixo:

- i. Individualismo *Versus* Coletivismo: nesse critério o autor aponta que o individualismo se dá quando as ligações entre os indivíduos são soltas. Em culturas coletivistas, as pessoas nascem em grupos sociais, podendo esses ser de seus familiares, tribos ou vilas.
- ii. Distância do poder: para o autor, o principal tópico nesse critério se dá em “como a sociedade lida com o fato de que as pessoas são desiguais [...] em suas capacidades físicas e intelectuais”.
- iii. Quanto se evita as incertezas: para o antropólogo, o tema mais importante envolvido nessa dimensão diz respeito a como a sociedade lida com o fato de que o futuro é incerto e que o tempo só anda para frente.
- iv. Dicotomia entre masculinidade e feminilidade: de acordo com o autor, esse critério limita-se à divisão de papéis na sociedade. Dado que, as únicas atividades estritamente determinadas pelo gênero dizem respeito à procriação, ainda nota-se que alguns papéis são associados exclusivamente a homens ou às mulheres. Nomeadas, pelo autor de divisão sexual social, diferenciando-se da divisão sexual biológica.

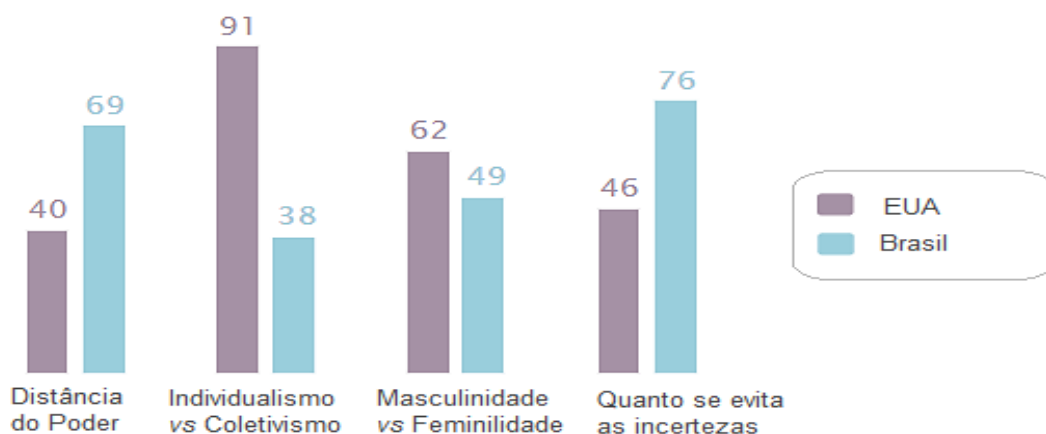
Dessa forma, a pesquisa de Hofstede mostrou que a sociedade brasileira possui altos escores nas dimensões de distância de poder (ii) e do quanto se evita as incertezas (iii), o que reflete uma sociedade que acredita na estrutura hierárquica, bem como uma sociedade que precisa de leis e regras, a pesquisa também demonstrou que as diferenças

entre as pessoas é aceitável no país. Em contrapartida, na dimensão de individualismo *versus* coletivismo (i), o Brasil apresentou-se como uma sociedade bastante coletivista, o que implica que as pessoas tendem a se integrar em fortes grupos sociais. No que se refere à dimensão de masculinidade *versus* feminilidade (iv), a sociedade brasileira é classificada como tendo escores intermediários, o que significa que ambos os valores, masculinos e femininos, podem ser encontrados nessa sociedade.

No que tange os Estados Unidos, a teoria de Hofstede avaliou que as dimensões de individualismo *versus* coletivismo (i) e de masculinidade *versus* feminilidade (iv) obtiveram escores altos, o que indica uma sociedade com hábitos e culturas muito individualistas e onde valores tais como competição, conquista e sucesso são altamente cultivados. Quanto ao aspecto de quanto se evita as incertezas (iii), a sociedade americana obteve altos índices, indicando que novas ideias e produtos são mais bem aceitos por essa sociedade, e regras não são altamente necessárias. Por fim, no aspecto de distância de poder (ii) a sociedade americana apresentou escores altos quando em comparação com os brasileiros, implicando que as desigualdades entre as pessoas estão mais presentes e são mais aceitas naquela.

Abaixo um quadro é apresentado, contendo os índices das quatro dimensões da Teoria de Hofstede para os países da amostra.

Quadro 1- Escores comparados da Teoria de Hofstede no Brasil e nos Estados Unidos



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hofstede (2018)

1.3 Comunicação de Marketing

Para transmitir valor através da comunicação, a empresa deve estar ciente de que a comunicação define-se como todo e qualquer contato que a marca faz com seus

consumidores, transmitindo uma impressão que pode vir a fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre a empresa, e deve ser alinhado com o posicionamento estratégico da empresa como um todo, ou seja, o mix de marketing da empresa deve estar integrado, a fim de transmitir uma mensagem coerente com seu posicionamento predefinido no plano estratégico e tático (KOTLER; KELLER, 2013).

No que concerne o marketing global, a comunicação implica o entendimento de que existem diferenças entre os mercados de cada país, sejam elas: diferenças na língua, de cultura e população, de restrições locais e de restrições legais dos mercados-alvo. De acordo com Churchill (2010), com o intuito de diminuir essas incoerências, as empresas atuantes no mercado global (também conhecidas como *players globais*) devem utilizar estratégias coerentes. O autor menciona, ainda, que algumas empresas globais recorrem a agências de publicidades, cujas experiências não são limitadas a um país apenas. Outra estratégia adotada pelos *players globais* é a de contratar agências locais, uma vez que essas possuem conhecimento do mercado atuante, quando optam por essa escolha, estão recorrendo a uma estratégia multinacional.

Já para Kotler e Keller (2013), as empresas atuantes no mercado global devem levar em consideração mais fatores quando desenvolvem programas de comunicação. A empresa, segundo os autores, precisa decidir se o produto é apropriado ao país, se o segmento é legal ou comum à população, se o estilo de divulgação é coerente e, por fim, deve proceder a escolha de comunicação local ou global. Ainda conforme os autores, a mensagem de comunicação pode ser adaptada em um de quatro possíveis níveis, expostos no quadro 2.

Quadro 2 - Níveis de adaptação da comunicação

| Nível de Adaptação da Comunicação | Descrição |
|--|---|
| Nível Um | Utiliza uma única mensagem em todos os lugares. Altera apenas idioma, nomes e cores. |
| Nível Dois | Utiliza-se o mesmo tema globalmente, porém, adaptam-se as peças publicitárias a cada mercado local. |
| Nível Três | Nesse nível, cria-se um grupo de anúncios dentre os quais cada país seleciona o que lhe é mais apropriado no que tange à sua realidade. |
| Nível Quatro | Atribui-se promoções de vendas à administração local da marca visto que o uso de mídia também requer adaptação internacional dado que sua disponibilidade é variável de um país ao outro. |

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2013).

Para Albers-Miller (1996), a adaptação da comunicação se faz necessária para amenizar diferenças entre países no que diz respeito aos efeitos da cultura sobre a comunicação global e às suas nuances. Para que a adaptação seja justificada, reitera-se a importância dos estudos de marketing nos mercados-alvo e o uso das ferramentas anteriormente citadas, bem como o uso do Sistema de Informação de Marketing, que como previamente citado, subsidiará com dados e informações as escolhas de adaptação, ou do nível a que essa se dará.

2 Método

Quanto ao procedimento técnico de pesquisa, este estudo caracteriza-se por ser um estudo de caso. Teoricamente, o estudo de caso tem como objetivo uma análise intensa de limitado número de objetos visando o conhecimento de suas características detalhadamente (TATIM; DIEHL, 2004). Ainda, para identificar as decisões de adaptação de comunicação de empresas americanas do ramo de alimentação ao se inserirem no mercado brasileiro, a pesquisa abordou o problema de forma exploratória e qualitativa. As pesquisas exploratórias de abordagem qualitativa possibilitam criação de hipóteses, análise da interação de certas variáveis, compreensão e classificação de processos (MALHOTRA, 2001).

No que tange a definição da amostra do estudo, a mesma foi composta pelos comerciais eletrônicos veiculados nos mercados brasileiro e americano de março de 2011 a maio de 2014. Destaca-se que a amostra foi composta por comerciais promocionais e institucionais. Ainda, deve-se salientar que a referida amostragem se caracteriza por ser de julgamento visto que os critérios período e tipo de mensagem foram definidos pelos autores para desenvolvimento do estudo.

O roteiro utilizado para análise dos anúncios eletrônicos foi elaborado com base na teoria pesquisada e exposta ao longo do item 2 do presente artigo. Salienta-se, contudo, que as principais variáveis centraram na teoria descrita por Hofstede. Ainda, no que diz respeito ao procedimento de análise, este utilizou a metodologia proposta por Bardin (2011). Segundo a autora, sua metodologia contempla um conjunto de técnicas para se interpretar os conteúdos, utilizando-se de procedimentos sistemáticos, que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção.

Assim sendo, operacionalmente a análise foi desenvolvida através das seguintes etapas:

- i. Pré-análise do material: nessa etapa ocorreu a escolha do material a ser analisado, bem como a formulação de hipóteses e a elaboração dos indicadores que sustentaram a interpretação final.
- ii. Exploração do material: nessa fase ocorreu à administração sistemática de categorias e variáveis, ou seja, os anúncios sofreram recortes observando-se e estabelecendo-se frequências, principalmente, do uso de estereótipos relacionados às dimensões descritas na teoria de Hofstede. Outro fator observado nesta etapa foi o período de veiculação, para relacionar tipo de mensagem e conteúdo com o cenário macroambiental do período.
- iii. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nessa fase os resultados foram lapidados possibilitando a inferência e a interpretação a propósito dos objetivos previstos. Analisou-se a relação das variáveis categorizadas na fase anterior com as singularidades do ambiente externo e culturais, bem como suas implicações à gestão da comunicação.

3 Apresentação e Discussão dos Resultados

Tendo por referência o objetivo geral do presente estudo, este item do artigo encontra-se estruturado em quatro blocos: contextualização macroambiental (4.1), através da qual se faz um diagnóstico dos cenários externos dos dois mercados em análise; análise dos comerciais a partir da Teoria de Hofstede (4.2), etapa em que variáveis presentes nos anúncios amostrados são quantificadas e torna-se possível inferir valores gerais das culturas brasileira e americana que foram empregados nas comunicações; análise sistêmica do macroambiente e da adaptação cultural (4.3), momento em que os comerciais são analisados individualmente tendo como parâmetro fundamental o cenário ambiental do período de veiculação; e nível de adaptação da comunicação (4.4), momento em que os autores definem, tendo por referência a teoria descrita por Kotler e Keller (2013), em que nível a organização em questão opera sua comunicação de marketing.

3.1 Contextualização Macroambiental

O macroambiente é formado por seis variáveis principais, sendo elas: demográfica (i); econômica (ii); ambiental (iii); tecnológica (iv); político-legal (v); e sociocultural (vi). Assim sendo, e tendo por referência o objetivo principal do presente artigo, optou-se por

iniciar a análise através do mapeamento das contingências que circundam o mercado brasileiro e o mercado americano. Na tabela 1 tem-se a síntese dos macroambientes foco desse estudo.

Tabela 1 - Síntese dos dados dos Macroambientais

| Variável Demográfica | | |
|---|--|--|
| | Brasil | Estados Unidos |
| População (em 2014) | 202.033.670 | 322.583.006 |
| Grupos Étnicos (em 2010) | Branco: 48% | Branco: 72,41% |
| | Negros: 7,61% | Negros: 7,93% |
| | Pardos: 43% | Asiáticos: 4,75% |
| | Demais etnias: 1,38% | Demais etnias: 14,91% |
| Gêneros (em 2012) | Homens: 97.555 milhões em 2012 (49,18% do total). | Homens: 156.002 milhões em 2012 (49,4% do total). |
| | Mulheres: 100.806 milhões em 2012 (50,82% do total). | Mulheres: 159.788 milhões em 2012 (50,6% do total). |
| Renda (em 2010) | Renda média de R\$ 1.202,00. | Renda média de US\$ 3.472,82. |
| Variável Econômica | | |
| | Brasil | Estados Unidos |
| PIB Total (em 2012) | US\$ 2.254 trilhões | US\$ 16.244 trilhões |
| PIB/capita (em 2012) | US\$ 11.347 | US\$ 51.163 |
| Inflação (em 2012) | 6,513% | 1,992% |
| Variável Natural | | |
| | Brasil | Estados Unidos |
| Território sob proteção ambiental (em 2010) | 26% | 13,66% |
| Áreas de pastagens permanentes (em 2010) | 23,17% | 27,17% |
| Emissão de CO ₂ (em 2010) | 419,754 kg/toneladas | 5.433,057 kg/toneladas |
| Variável Tecnológica | | |
| | Brasil | Estados Unidos |
| Número de computadores pessoais (em 2009) | 32,29 a cada 100 domicílios | 73,63 a cada 100 domicílios |
| Usuários com acesso à internet (em 2013) | 51,60 a cada 100 habitantes | 84,20 a cada 100 habitantes |
| Gastos públicos com pesquisa e desenvolvimento (de 2008 a 2010) | 1,16 % do Produto Interno Bruto | 2,90% do Produto Interno Bruto |
| Variável Político-legal | | |
| | Brasil | Estados Unidos |
| Carga tributária a ser paga antes do imposto (empresas com lucro de até US\$ 100 milhões) | US\$ 340.000,00 em impostos corporativos, ou, 34% do lucro pré-imposto. | US\$ 340.000,00 em impostos corporativos, ou, 34% do lucro pré-imposto. |
| Custos extras do trabalhador (com salário anual de até US\$ 30 mil) ao empregador | US\$ 17.267, ou 57,57% a mais, em custos trabalhistas extras. | US\$ 2.652, ou 8,84% a mais, em custos trabalhistas extras. |
| Variável Sociocultural | | |
| | Brasil | Estados Unidos |
| Calorias consumidas em média/dia | 3.230 kcal/dia | 3.650 kcal/dia |
| Índice de Desenvolvimento Humano – IDH (em 2013) | 0,744 | 0,914 |
| Posição mundial na comparação do IDH | 79 | 5 |
| Gastos públicos em educação (em 2009) | US\$ 92.349.417.938, ou, 5,7% do PIB do ano, que era de US\$ 1,620,165,226,994 | US\$ 778.566.600.000, ou, 5,4% do PIB do ano, que era de US\$ 14,417,900,000,000 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

3.2 Análise dos Comerciais a partir da Teoria de Hofstede

Através dos métodos descritos no capítulo de metodologia, selecionaram-se sete campanhas da rede McDonald's no Brasil e sete campanhas da rede veiculadas nos Estados Unidos. Os links das campanhas encontram-se listados no Apêndice A desse artigo. Inicialmente, a análise foi realizada de forma individual para, posteriormente, através da Teoria de Hofstede, agrupar as variáveis observadas na comunicação realizada nos dois países da amostra dentro das categorias definidas pelo autor (Quadro 3).

Quadro 3 - Síntese dos resultados encontrados na análise dos comerciais da amostra.

| Categorias de Hofstede (1983) | Variáveis Observadas nos Comerciais Veiculados no Brasil | Variáveis Observadas nos Comerciais Veiculados nos Estados Unidos |
|--------------------------------------|---|--|
| Individualismo vs Coletivismo | Na análise dos comerciais brasileiros foi possível observar o uso de grupos sociais, de familiares e de amigos, muito mais do que o uso de personagens em cenas solitárias, ainda que essa tenha ocorrido. Destaca-se o uso de quadros onde famílias fazem suas refeições unidas. Ainda, grupos de amigos aparecem com grande frequência consumindo os alimentos no restaurante. | Por se tratar de uma sociedade tida como extremamente individualista no índice de Hofstede, os comerciais analisados apresentaram ampla frequência de grupos de amigos consumindo o produto, o que pode sugerir um incentivo por parte da marca. Contudo, observou-se com maior intensidade o individualismo tanto objetivo, quanto subjetivo, em momentos em que os personagens se referem mais a si mesmos do que aos que os cercam. |
| Masculinidade vs Feminilidade | Na classificação de Hofstede, o Brasil foi analisado como um país intermediário no fator de masculinidade. Tal fato pôde ser confirmado na análise das peças da amostra, haja vista que na maioria dos comerciais há a presença similar de homens e mulheres. No que tange à subjetividade, percebeu-se uma sociedade feminina, uma vez que valores como o cuidado com o próximo, a preocupação com qualidade de vida, a cooperação entre os personagens e a modéstia foram observados. | Devido ao fato de os Estados Unidos terem graduação mais masculina do que o Brasil há a presença constante de homens, mais do que de mulheres, ainda que em alguns comerciais, ambos tenham frequência similar. Quanto à subjetividade, percebeu-se a masculinidade muito mais frequente que seu oposto, justificada em valores como: afirmação de sucesso pessoal e importância do trabalho. Porém, em alguns casos, foi possível perceber valores femininos também, através de relações de cuidado com o próximo e busca pela qualidade de vida. |
| Quanto se evita as incertezas | Dado que o Brasil possui índices relativamente altos de quanto se evita as incertezas, observou-se a necessidade de normas e regras para a redução dessas incertezas, ou seja, novamente percebe-se o uso das normas e regras que ditam países que possuem alta graduação dessa variável, assim como na variável de distância de poder. Dessa forma, identificou-se o uso de regras e normas subjetivas nos comerciais, bem como a hierarquização observada na distância de poder. Ainda, foi possível notar o uso de momentos em família e de expressões afetuosas entre os personagens, fatores | Ainda que os escores americanos nessa variável sejam abaixo da média, é possível notar o uso de regras formais nos diálogos e cenas, bem como demonstrações afetivas entre os atores, o que ocorreu na maioria dos comerciais que apresentaram a variável. Tais fatos divergem do citado por Hofstede em sua pesquisa, todavia, os autores entendem como necessário mencionar que, talvez esse uso se de, novamente, como forma de incentivo por parte da marca para o consumo entre amigos e família dos produtos e, de forma a criar ligações afetivas com o consumidor. |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| | que também são comuns às sociedades com índices altos nessa variável. | |
| Distância de poder | Ao avaliar a variável de distância de poder percebeu-se o uso de símbolos de status e hierarquização, através da apresentação de pessoas com roupas formais e papéis denotativos de pai e mãe, respectivamente. Entende-se como importante ressaltar que a variável de distância de poder foi a que menos se pode identificar nos comerciais. | Reiterando o citado na análise brasileira, na americana pôde-se identificar a mesma ocorrência reduzida de distância de poder nos comerciais. Todavia, nos comerciais onde tal fator apareceu, esse foi apresentado através de figuras da hierarquia tanto familiar quanto no trabalho. Ainda, percebeu-se a variável na sua forma subjetiva com a pouca supervisão que os trabalhadores necessitam para que desempenhem seus papéis, característica fundamentada na Teoria de Hofstede. |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

3.3 Análise Sistêmica do Macroambiente e da Adaptação Cultural

Nesse item será apresentada uma análise sintética conjunta das variáveis macroambientais juntamente com a análise das variáveis de Hofstede. Primeiramente apresentar-se-á a síntese das análises de ambas as variáveis, macroambientais e de Hofstede, no Brasil e, posteriormente, nos EUA, levando em consideração o período de veiculação do comercial e os dados apresentados anteriormente (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Síntese da análise conjunta das variáveis macroambientais e de Hofstede no Brasil e nos EUA

| COMERCIAIS VEICULADOS NO BRASIL | | |
|--|--|--|
| Comercial, Objetivo e Período de veiculação | Cenário macroambiental no período de veiculação | Principais fatores de cultura mapeados |
| Simplesmente Inacreditável - Promoção Pequenos Preços McDonald's - Março de 2011 | No período de veiculação do comercial, o Brasil possuía mais mulheres do que homens, sendo a população, em sua maior parte, branca e parda. O país apresentava ¼ de seu território sob proteção ambiental, porém a emissão de CO ₂ era elevada. Ainda, cerca de 1/3 da população possuía computadores pessoais nesse período. | Coletivismo aparente através de grupos consumindo o alimento. Masculinidade e feminilidade aparecem na mesma quantidade. Emoções e sentimentos aparentes através de expressões corporais. Símbolos de status estão presentes por meio de pessoas vestidas formalmente. |
| Simplesmente – Promoção Pequenos Preços McDonald's – Junho de 2011 | No segundo comercial, o cenário macroeconômico se repete, porém, reitera-se a predominância feminina, e a participação da população negra na estatística, totalizando 7,61% da totalidade. Quanto à renda média à época, essa era de R\$ 1.202,00 e a economia apresentava um PIB/capita de US\$ 11.347, com inflação de 6,513% ao ano. | Coletivismo, novamente, é bastante aparente, porém o individualismo ainda é identificado. Na objetividade, homens aparecem tanto quanto mulheres no comercial, já na subjetividade observou-se o uso de demonstrativos femininos, como o cuidado com os demais e a preocupação com a qualidade de vida. Uso da linguagem corporal para afirmar o que é dito, demonstração de emoções |

| | | |
|---|--|--|
| | O país ainda apresentava índice de calorias consumidas de 3.230 kcal/dia, índice abaixo da média americana. | através de gestos e ações são usados para demonstrar o quanto se evita de incertezas. |
| Simplesmente Família – Promoção McLanche Feliz – Agosto de 2011 | Adicionando aos aspectos observados nos dois primeiros comerciais, entendeu-se como importante destacar a população como em sua maioria feminina e a preocupação com a sustentabilidade através de proteção ambiental do território e das áreas de pastagem permanente na variável ambiental. | Aparição de mais personagens femininos do que masculinos, na variável objetiva. Na subjetiva, a feminilidade também está mais presente, através da importância dada à qualidade de vida e modéstia. Observou-se com frequência o uso de personagens em grupos familiares, na variável coletivista. Já, no que diz respeito ao quanto se evita as incertezas pôde-se observar a presença de cenas onde os personagens demonstram felicidade em consumir alimentos em longas refeições com seus grupos. Quanto à distância de poder foi percebido a demonstração de status familiar (hierarquia). |
| Escolhas 30’ – Promoção de salada como acompanhamento – Outubro de 2011 | No último comercial de 2011, destaca-se no macroambiente, novamente, a predominância do sexo feminino, bem como a renda média mensal da população que era de R\$ 1.202,00. Ainda, entendeu-se como pertinente destacar a contínua importância dada ao meio-ambiente e a emissão de CO ₂ , através dos dados já apresentados. | Nessa peça não há a definição de público mais aparente, porém há a presença de feminilidade subjetiva pelos valores apresentados no comercial como cooperação e qualidade de vida. No que diz respeito ao individualismo <i>versus</i> coletivismo, percebe-se a presença de grupos de amigos com frequência, bem como o conceito coletivista na expressão “turma”. Contudo, há cenas em que personagens consomem o alimento solitariamente. Quanto à variável que diz respeito às incertezas e quanto são evitadas, observou-se novamente o ordinário transformado no extraordinário. |
| Kids – Bailarina 30’ – Filme Institucional – Janeiro de 2012 | No contexto macroambiental do quinto comercial analisado é condizente reiterar os mesmos indicadores demográficos dos primeiros comerciais, além dos indicadores econômicos, como inflação ligeiramente elevada, a 6,513% ao ano, e PIB total nacional, que em 2012 era de US\$ 2.254 trilhões. Já na variável macroambiental tecnológica, destaca-se o número de usuários com acesso à internet, 51,6 a cada 100 habitantes, fator importante na variável mencionada. | As relações de poder foram observadas pela relação hierárquica familiar presente entre as personagens, além dos símbolos de status evidenciados através da percepção da mãe como modelo para a filha. Na variável de masculinidade <i>versus</i> feminilidade há a presença exclusiva de personagens femininos, bem como de valores familiares e de cuidado com o próximo, característico de sociedades onde a feminilidade é mais forte. No que diz respeito ao individualismo e coletivismo observou-se o uso de cenas em que as personagens aparecem em situações individuais e coletivas, não caracterizando nenhuma das variáveis exclusivamente. |
| Kids – Capa 30’ – Filme Institucional – Janeiro de 2012 | Devido ao comercial apresentar personagens masculinos em maioria, entendeu-se como pertinente citar a população masculina em 2012, que foi de 97.555 milhões, bem como a | Em contrapartida ao comercial Bailarina, o comercial Capa apresenta características típicas masculinas com o uso de personagens masculinos e estereótipos como futebol e ideias de heroísmo. No que tange a distância de poder, observou-se a hierarquia familiar |

| | | |
|--|--|--|
| | renda média, que em 2010 era de R\$ 1.202,00. | estruturada de pai e filho e símbolos de status aparentes. Já no que diz respeito a quanto se evita as incertezas, há a apresentação do pai como modelo para o filho, tornando um momento corriqueiro em um evento especial. |
| McD Sempre Especial – Institucional – Fevereiro de 2013 | Por fim, ao perceber-se a variável subjetiva no comercial é importante citar o Índice de Desenvolvimento Humano, que no Brasil era de 0,744 em 2013, fazendo o país ocupar a posição de número 79 entre todos os país. | A preocupação com hábitos saudáveis de alimentação e com o próximo caracterizou a variável feminina subjetiva como mais presente nesse comercial. Já quanto à distância de poder, percebeu-se o comportamento de compra como elemento fundamental nessa identificação, uma vez que os pais têm parte na decisão de compra dos filhos, demonstrando autoridade na hierarquia. Já na variável coletivista, percebeu-se o uso de grupos familiares, principalmente, nas cenas. |
| COMERCIAIS VEICULADOS NOS ESTADOS UNIDOS | | |
| Comercial, Objetivo e Período de veiculação | Cenário macroambiental no período de veiculação | Principais fatores de cultura mapeados |
| McDonald's Lettuce Supplier, Dirk Giannini – Institucional – Janeiro de 2013 | Por volta do período de veiculação do comercial, os Estados Unidos apresentavam população de 322.583.006. Analisando-se a população dois anos antes, observa-se que o gênero masculino correspondia por 49,4% dos habitantes, enquanto o feminino, 50,6%. Ainda, devido o contexto do comercial, entendeu-se como importante destacar a variável natural apresentada à época, através da evidenciação do território sob proteção ambiental, que em 2010 equivalia a 13,66% de todo território americano. | O pouco uso de expressões emotivas e de demonstração de sentimentos é evidente no comercial no que diz respeito ao quanto se evita de incertezas. Além disso, a masculinidade da sociedade pôde ser evidenciada através da análise das expressões de sucesso pessoal e da cultura de “viver para o trabalho”, típicas de sociedades onde o índice masculino é mais evidente. Já, quanto ao individualismo observaram-se cenas apresentadas e verificou-se que o personagem aparece sozinho todo o tempo, apesar de mencionar seus pares diversas vezes. |
| McDonald's Apple Supplier, Leo Dietrich Sons “Generations” – Institucional – Janeiro de 2013 | Seguindo o contexto do primeiro comercial, neste item da amostra destaca-se o território sob proteção ambiental, que em 2010 era de 13,66%, índice muito abaixo do apresentado pelo Brasil, o que denota menor preocupação com a variável ambiental, ainda, outro fator que sugere o citado é o de emissão de CO ₂ na atmosfera, que em 2010 nos EUA fora de 5.433,057 quilo/toneladas, praticamente treze vezes maior que no Brasil. | A distância de poder pôde ser verificada nesse comercial através da especificação da hierarquia presente no local de trabalho e a distribuição de poder. Já, quanto ao individualismo, percebeu-se discrepância no observado em relação ao exposto por Hofstede, assim, apesar de o país ser classificado com individualista, o comercial apresenta mais quadros onde os personagens estão em grupos. No que tange a masculinidade, percebeu-se o uso de personagens masculinos quase exclusivamente e a afirmação de sucesso pessoal. Apesar de os EUA não possuírem altos escores de quanto se evita as incertezas, o comercial expõe as exigências impostas pelo McDonald's e como elas devem ser |

| | | |
|---|--|---|
| | | alcançadas, o que afronta o exposto por Hofstede, todavia entendeu-se como necessário citar que tais menções, talvez, se deem com o intuito de demonstrar a preocupação da rede com os processos e a qualidade. |
| McDonald's Dollar Menu & More – Promoção das ofertas Dollar Menu & More – Novembro de 2013 | Dado a apresentação dos personagens nesse comercial, reitera-se os grupos étnicos presentes na demografia americana, com destaque para a população asiática e a classificação “outras etnias”, correspondentes a 4,75% e 14,91% da população respectivamente, em 2010. Por fim, é pertinente citar a média de calorias consumidas diariamente pela população, que nos EUA é de 3.650 kcal/dia, 13% a mais que no Brasil. | Quanto à variável individualismo <i>versus</i> coletivismo, identificou-se que o comercial apresenta mais aspectos coletivistas, uma vez que é mencionada a expressão “junte-se”, e, também, quadros que apresentam grupos unidos. No que tange a quanto se evita as incertezas, observou-se que ocorrem mínimas demonstrações de emoção ou expressões corporais. Ainda, os personagens não se tocam ou abraçam durante a peça. Na última variável encontrada no comercial, masculinidade <i>versus</i> feminilidade, observou-se o aparecimento de mais personagens masculinos do que femininos. |
| McDonald's: Dollar Menu & More - Hot New Playlist – Promoção das ofertas Dollar Menu & More – Abril de 2014 | Dado o uso de personagens negros no comercial, reitera-se a participação desse grupo étnico, que representava 7,93% da população americana em 2010. Ainda, é importante citar, novamente, a divisão de gêneros da população, uma vez que o comercial apresenta tanto personagens masculinos quanto personagens femininos. O gênero feminino era o predominante em 2012, respondendo por 50,6% do total, já o gênero masculino respondia por 49,4% da população. | Apesar da pesquisa de Hofstede apresentar os EUA como sendo um país individualista, o comercial apresenta um par de amigos em um momento de descontração, contrariando o exposto por Hofstede. No que se refere às incertezas e o quanto são evitadas, observou-se que os personagens são bastante expressivos quanto à linguagem corporal e sentimentos são demonstrados através de gestos e sorrisos. Já na variável masculinidade <i>versus</i> feminilidade, a peça apresenta dois personagens, um homem e uma mulher, assim, impossibilitando conclusões acerca dessa variável. |
| McDonald's: Dollar Menu & More – Symmetry – Promoção das ofertas Dollar Menu & More para público latino residente nos EUA – Abril de 2014 | Ao apresentar personagens utilizando meios tecnológicos no comercial, entendeu-se como pertinente apresentar dados do número de computadores pessoais que os EUA apresentavam, sendo de 73,63 a cada 100 domicílios em 2009, índice que possivelmente apresentará ainda mais elevação em futuras pesquisas dada a expansão tecnológica evidente. Ainda, é imperativo citar dois índices econômicos relacionados ao período de veiculação da peça, o PIB total e a inflação. O PIB total americano, em 2012, foi de US\$ 16.224 trilhões, | O comercial apresentou grupos de amigos consumindo o produto em diversas ocasiões, ainda, usou expressões que denotam coletividade, como a expressão “mais para compartilhar”. Já, quanto à masculinidade <i>versus</i> feminilidade o comercial apresentou tanto personagens masculinos quanto femininos, impossibilitando comparações. Não se identificou a variável em sua subjetividade. Usando de alguns símbolos de status e da distância em que os personagens encontram-se uns dos outros, o comercial apresenta o caráter esperado na variável de quanto se evita as incertezas. No que se refere ao fator de distância de poder é importante citar que os personagens interagem entre si, no comercial, apesar de não se conhecerem, reiterando o exposto por Hofstede sobre |

| | | |
|--|--|---|
| | equivalente a cerca de sete vezes o PIB brasileiro. Já a inflação americana em 2012 foi de 1,992%, índice bem abaixo do brasileiro. | países onde o índice de distância de poder é baixo. |
| McDonald's Fish Supplier, Kenny Longaker "The Last Frontier" – Institucional – Abril de 2014 | No penúltimo comercial da amostra americana, é necessário citar o Índice de Desenvolvimento Humano dos EUA em 2013, que era de 0,914, o quinto melhor do mundo. Por fim, é pertinente citar os custos relativos à legislação trabalhista americana, dado o uso de trabalhadores no comercial. Nesse sentido, tem-se que nos Estados Unidos um trabalhador apresenta 8,84% de custos extras ao empregador, em um salário de US\$ 30 mil/ano, ou seja, US\$ 2.652, cerca de seis vezes menos que no Brasil. | Na variável que diz respeito a quanto se evita as incertezas, observou-se que os personagens do comercial apresentam aspectos interessantes no que diz respeito à imprevisibilidade do futuro e à incerteza que ele traz o que pode ser observado através de suas falas. Quanto ao individualismo, o personagem principal aparece sozinho pela maior parte da peça e remete a si próprio, ao longo do comercial, diversas vezes. Todavia, a peça também apresentou cenas de trabalho coletivo, mesmo que em menor proporção. O comercial destacou-se pelo uso exclusivo de personagens masculinos e por expressões que remetem à subjetividade masculina através do destaque do sucesso pessoal. |
| McCafé Mornings with Jessica – Promocional McCafé – Maio de 2014 | No último comercial da amostra americana pode-se citar a renda média apresentada pela população em 2010, que era de US\$ 3.472,82, valor elevado em comparação com o Brasil. Ainda, na variável econômica, apresenta-se o PIB/capita americano em 2012, que foi de US\$ 51.163/ano, novamente maior que o brasileiro. | Evidenciou-se a feminilidade na peça através da preocupação com a qualidade de vida e do uso de personagens femininos no comercial, dado o seu público-alvo. Na variável individualismo <i>versus</i> coletivismo, identificou-se a predominância individualista, uma vez que a personagem aparece por praticamente todo o comercial, sozinha. Por fim, na variável de distância de poder, pode-se perceber a hierarquia familiar bem clara, com a personagem da mãe no centro da estrutura, responsável pelo cuidado e organização da casa. |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

3.4 Nível de Adaptação da Comunicação

Partindo da análise de conteúdo desenvolvida no estudo, bem como das amostras analisadas à luz da teoria de adaptação e sua divisão entre quatro possibilidades, segundo Kotler e Keller (2013), aferiu-se que a rede McDonald's se encaixa no quarto nível de adaptação de comunicação, ou seja, aplica as decisões de publicidade da marca à administração local, dada a subjetividade de cada nação e suas preferências.

Retomando-se cada um dos níveis de adaptação da comunicação propostos por Kotler e Keller (2012), no primeiro nível tem-se a mínima adaptação, dessa forma, apenas o idioma, as cores e o nome dos produtos são alterados para o país de destino. Por

consequente, no segundo nível observa-se a utilização de um mesmo tema globalmente, porém as peças publicitárias são adaptadas, o que não acontece na rede McDonald's, uma vez que os produtos também são adaptados e o tema não é, necessariamente, padronizado. Já no terceiro nível, há a possibilidade de escolha de cada país para os comerciais que lhes sejam mais apropriados, dentro de um número limitado de opções disponibilizado pela rede. Por fim, no quarto nível da adaptação, que é o utilizado pela rede McDonald's, ocorre à variabilidade de mídias e de perspectivas quanto a padrões e conceitos, ou seja, enquanto em alguns países pode-se utilizar certos comerciais, em outros, esses seriam ofensivos ou degradantes à marca.

Considerações finais

Com o crescimento exponencial do setor de alimentos no Brasil, em especial do setor de alimentos rápidos, bem como os novos hábitos de consumo da população brasileira, o setor de *fast-food* demonstra grande atratividade. Nesse contexto, redes multinacionais de alimentos rápidos focam em atrair a atenção dos consumidores para suas marcas, investindo na comunicação de marketing.

Dessa forma, entendeu-se como pertinente identificar as decisões de adaptação da comunicação da rede McDonald's no que tange a abordagem do mercado brasileiro e do mercado norte americano. Observando os resultados decorrentes da análise desenvolvida, entende-se que, apesar de ser tida como uma marca global, a rede McDonald's adapta-se à cultura brasileira tanto em aspectos macroambientais como nos aspectos subjetivos mapeados pela Teoria de Hofstede. Portanto, considerando as teorias de Operações Internacionais, entende-se que a marca foco desse estudo considera que as diferenças regionais devem ser incorporadas a estratégia, o que possibilitará maior sucesso de vendas e agregação de valor à marca.

Por fim, apesar de atingir os objetivos estabelecidos, a pesquisa delimitou-se a dois países em sua amostra e a uma empresa, assim, para futuras pesquisas, sugere-se que mais países sejam adicionados à amostra, bem como que a análise seja replicada para mais empresas de um mesmo setor. Ainda, estudos futuros poderiam avaliar a percepção do consumidor quanto às mensagens, possibilitando a validação das hipóteses descritas nas teorias que sustentaram a análise qualitativa desenvolvida no presente artigo.

Referências

ALBERS-MILLER, N. D. Designing cross-cultural advertising research: a closer look at paired comparisons. **International Marketing Review**, v. 13, n. 5, p. 59-75, out. 1996. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02651339610131397>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing: criando valor para clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, Roger J. **Comportamento do Consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, p. 75-89, Autumn of 1983.

_____. **Country Comparison**. 2018. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LEVITT, T. The globalization of markets. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 93- 102, 1983.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, S. L. S. Ambiente cultural como elemento modelador das decisões de marketing global. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., **Anais...** 2004. Curitiba: EnANPAD, 2004. p. 1-16.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The antecedents and consequences of integrated global Marketing. **International Review**, Londres, v.18, n.1, p. 16-29, 2001.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.