

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ARTHUR MARCON

**DECISÕES DE ADAPTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO CONSIDERANDO
DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE AMERICANOS E BRASILEIROS:
O caso McDonald's**

PASSO FUNDO

2014

ARTHUR MARCON

**DECISÕES DE ADAPTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO CONSIDERANDO
DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE AMERICANOS E BRASILEIROS:
O caso McDonald's**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Janine Fleith Medeiros

PASSO FUNDO

2014

ARTHUR MARCON

**DECISÕES DE ADAPTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO CONSIDERANDO
DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE AMERICANOS E BRASILEIROS:**

O caso McDonald's

Estágio Supervisionado aprovado em 01 de dezembro de 2014, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Janine Fleith Medeiros
UPF – Orientador

Prof. Dr. Cassiana Maris de Lima Cruz
UPF

Prof. Esp. Suelen Corrêa
UPF

PASSO FUNDO

2014

À minha família,
alicerce que sustenta meu caráter e permanece
ao meu lado em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo,
À Faculdade de Ciências Econômicas,
Administrativas e Contábeis,
À Orientadora Prof. Dr. Janine Fleith
Medeiros, pela ajuda sem a qual este trabalho
não seria realidade, além de sua presteza e
simpatia infindáveis.

Aos professores do Curso, pelo conhecimento
repassado, pelas novas maneiras de pensar
apresentadas e, principalmente, pela
experiência proporcionada ao longo da
graduação.

Aos meus colegas, que tornavam as aulas
divertidas e espontâneas, além de suas diversas
demonstrações de amizade e apoio mútuo.

Ao Freddy, o cachorro mais companheiro e
leal que existe.

Aos meus amigos, que me apoiaram todo o
tempo.

A todos que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização desta pesquisa.

“A medida da inteligência é a capacidade de
mudar”

ALBERT EINSTEIN

RESUMO

MARCON, Arthur. **Decisões de adaptação de comunicação considerando diferenças culturais entre americanos e brasileiros: o caso McDonald's**. Passo Fundo, 2014, 95 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014

Esse trabalho tem por objetivo analisar as decisões de adaptação da marca McDonald's ao comunicar no mercado brasileiro, no que tange as características inerentes a esse mercado, sejam elas macroambientais ou culturais. Assim, analisou-se as ações de comunicação institucional realizadas por empresa integrante da amostra no Brasil e nos Estados Unidos com o intuito de descrever as variáveis macroambientais que exercem influência sobre a gestão da marca, bem como analisar, 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. E, através dessas análises, caracterizar a empresa integrante da amostra em um dos quatro níveis de adaptação propostos por Kotler. 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. Baseado na verificação das variáveis previamente mencionadas percebeu-se a adaptação da rede em nível máximo do proposto por Kotler, uma vez que se observou as variáveis culturais na totalidade dos comerciais, ainda que em alguns comerciais não fossem observadas todas as quatro variáveis. Além disso, aferiu-se que todas as variáveis macroambientais exercem força sobre a empresa selecionada na amostra, no Brasil e nos Estados Unidos, o que pode ser comprovado através de pesquisa das seis variáveis do estudo proposto, contudo, entendeu-se como necessário evidenciar que a variável demográfica exerce maior influência e atenção nas decisões da empresa, uma vez que essa tem direta ligação com o público-alvo e suas características. Por fim, através das pesquisas e levantamentos, foi possível estimar os fatores e variáveis que influenciam na adaptação do composto comunicação de uma empresa multinacional ao se instalar no mercado brasileiro.

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

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de adaptação da comunicação.....	32
Quadro 2 - Linha temporal dos principais eventos na história do McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos.	42
Quadro 3 - Como as leis federais afetam o marketing.	50
Quadro 2 - Campanha Brasil 1- GPPP8 Simplesmente Inacreditável.....	56
Quadro 3 - Campanha Brasil 2 – GPPP9 Simplesmente	57
Quadro 4 - Campanha Brasil 3 – Simplesmente Família	59
Quadro 5 - Campanha Brasil 4- Campanha Escolhas 30'	61
Quadro 6 - Campanha Brasil 5 - Filme Institucional McDonald's Kids - Bailarina 30".....	62
Quadro 07 - Campanha Brasil 6 – Filme Institucional McDonald's Kids - Capa 30'	64
Quadro 08 - Campanha Brasil 7 – Campanha McD Sempre Especial	65
Quadro 09: Campanha EUA 1 – McDonald's Lettuce Supplier, Dirk Giannini 'Field to Fork'	68
Quadro 10: Campanha EUA 2 – McDonald's Apple Supplier, Leo Dietrich Sons "Generations	70
Quadro 11: Campanha EUA 3 – McDonald's Dollar Menu & More	72
Quadro 12: Campanha EUA 4 – McDonald's: Dollar Menu & More – Hot New Playlist.....	74
Quadro 13: Campanha EUA 5 – McDonald's: Dollar Menu & More – Symmetry.....	75
Quadro 14: Campanha EUA 6 – McDonald's Fish Supplier, Kenny Longaker 'The Last Frontier'	77
Quadro 15: Campanha EUA 7 – McDonald's McCafé Mornings with Jessica	79
Quadro 16 - Síntese dos resultados encontrados na análise dos comerciais da amostra.	81
Fonte: Elaborado	81
Quadro 17 - Quadro-síntese da análise conjunta das variáveis macroambientais e de Hofstede no Brasil.....	83
Quadro 18 - Quadro-síntese da análise conjunta das variáveis macroambientais e de Hofstede nos EUA.	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Quadro comparativo do setor de franchising do segmento de alimentação rápida no Brasil e nos Estados Unidos em 2012.	40
TABELA 2 - Síntese dos dados da variável demográfica.....	53
TABELA 3 - Síntese dos dados da variável econômica.....	53
TABELA 4 - Síntese dos dados da variável tecnológica	53
TABELA 5 - Síntese dos dados da variável tecnológica	54
TABELA 6 - Síntese dos dados da variável politico-legal.....	54
TABELA 7 - Síntese dos dados da variável sociocultural	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	MARKETING GLOBAL	15
2.1.1	Plano de marketing.....	17
2.1.2	Operações Internacionais.....	18
2.1.3	Intensidade de Operações Internacionais.....	19
2.1.4	Teoria da Padronização	22
2.1.5	Teoria de Adaptação.....	22
2.1.6	Adaptação Versus Padronização.....	23
2.2	AMBIENTE CULTURAL	23
2.2.1	Teoria de Hofstede.....	23
2.2.2	Teoria de Hofstede na Relação de Cultura entre Brasil e Estados Unidos	25
2.2.3	A Cultura como Fator Externo de Influência	27
2.2.4	A Variável Cultural como Modeladora do Ambiente de Marketing	27
2.3	COMUNICAÇÃO DE MARKETING	29
2.3.1	Comunicação Global	29
2.3.2	Sistemas de Informação de Marketing	30
2.3.3	Adaptação das ações do composto comunicação	31
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	36
3.5	DEFINIÇÃO DOS TERMOS E VARIÁVEIS.....	38
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1	SETOR DE ALIMENTAÇÃO	39
4.2	EMPRESA FOCO DO ESTUDO.....	40
4.2.1	História da marca McDonald's	41
4.2.2	Dimensões e estratégia da empresa	42
4.3	CONTEXTUALIZAÇÃO MACROAMBIENTAL	44
4.3.1	Variável macroambiental demográfica	44

4.3.2	Variável macroambiental econômica.....	46
4.3.3	Variável macroambiental natural	47
4.3.4	Variável macroambiental tecnológica.....	48
4.3.5	Variável macroambiental político-legal.....	49
4.3.6	Variável macroambiental sociocultural.....	51
4.4	ANÁLISE DAS CAMPANHAS UTILIZANDO O MODELO DE CULTURA DE HOFSTEDE.....	54
4.4.1	Amostra das campanhas brasileiras	55
4.4.2	Amostra das campanhas americanas	66
4.4.3	Quadro síntese das variáveis de Hofstede nos comerciais da amostra	79
4.5	ANÁLISE CONJUNTA DAS VARIÁVEIS.....	81
4.6	ANÁLISE DE NÍVEL DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA DA AMOSTRA	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88

1 INTRODUÇÃO

Com o atual curso de ideias, capital, trabalho e demais bens pelo mundo, a globalização é entendida como a interdependência econômica com o refletido fluxo desses elementos citados, bem como, o fluxo do conhecimento através das fronteiras dos países. Assim, a administração, como ciência social aplicada, não pode desconhecer os efeitos da globalização, uma vez que são realidades às quais as empresas precisam se adaptar para se manterem competitivas no mercado (HITT, 2008).

Como esse conceito de um ambiente extremamente competitivo e de cenários mundiais divergindo cada vez mais, nota-se que os avanços alcançados pela globalização têm efeitos práticos em empresas, pessoas e sociedades. Tal efeito induz a empresa a decidir quanto a operar em mercados globais ou mercados locais, sendo que essa escolha implicará, posteriormente, na tomada de decisões distintas.

Se decidirem operar com visão local no mundo, as empresas globais, segundo Hitt (1983), precisam tomar como estratégia, a padronização de seus elementos, não havendo variação nas decisões e levando em conta a tecnologia como elemento homogeneizador de demandas, tratando o mundo todo como uma entidade só. Ainda, segundo o autor, nesse tipo de escolha, o fracasso pode ocorrer devido a falta de sensibilidade quanto ao produto e falha na execução de estratégias.

Quando direcionadas ao mercado global, para serem competitivas, as empresas precisam saber os mercados à que querem fazer parte, seus concorrentes diretos e indiretos, suas oportunidades e ameaças, que possam trazer riscos ao seu sucesso nesse novo mercado. Para tanto, reitera-se que as diferenças regionais e nacionais vieram para ficar e não estão desaparecendo com a globalização, como sugerido por Levitt (1983), dessa forma, dificultando a padronização, dado o fato que diferenças culturais balizam tal prática. (HOFSTEDE, 1983; KEEGAN, 2005)

Devido a essa divergência de ideias no que tange as culturas, grupos sociais e corporações, torna-se cada vez mais difícil posicionar-se em mercados alheios àquele nativo à empresa, dado que, mercados diferentes implicam em comportamentos, ideias, políticas, economias, hábitos e principalmente, decisões diferentes. Para Kotler et al (2007) a orientação de marketing sustenta que os programas de marketing serão mais eficazes se customizados para as necessidades específicas de cada grupo de clientes-alvo. Porém, a customização exige maior dispêndio de dinheiro por parte da organização, dado que aquela deve, de acordo com Motta (2004), se aproximar da cultura regional no sentido de conhecê-la. Ainda, Motta (2004) cita que as empresas devem padronizar apenas os elementos do composto de marketing que não produzirão problemas regionais advindos de padrões culturais ou sociais.

Dado esse contexto, as empresas que decidem operar fora de seu mercado nativo necessitam decidir, tendo como base estudos do mercado-alvo, se a atuação padronizada não trará riscos ao seu sucesso. Se identificado que a padronização não é a melhor escolha, a empresa precisará decidir quais elementos de seu composto mercadológico adaptará à cultura local. Nesse contexto de adaptação e padronização, o composto de comunicação, como foco desse trabalho, também pode ser adaptado ou não ao mercado e ao público que se deseja atingir. Contudo, entende-se que a adaptação e a padronização não devem ser dispostas de lados opostos, e sim, como teorias que se complementam, dando origem a um novo olhar frente ao assunto que sugere a adaptação de determinados compostos do marketing.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente trabalho tem como tema as decisões de adaptação de comunicação da rede McDonald's considerando diferenças culturais entre americanos e brasileiros. Haja vista que em um ambiente globalizado, posicionar-se em um mercado estrangeiro exige conhecimento do mesmo, bem como decisões sobre determinadas adaptações do mix de marketing para se adequar a essa nova cultura e a suas nuances, propondo uma discussão a cerca dessa adaptação para o sucesso ao expandir-se a mercados diversos. Para tanto, pesquisar-se-á as estratégias de adaptação no que tange o composto de comunicação da rede McDonald's no mercado brasileiro e americano.

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.

Sendo o da indústria de alimentos, um setor em constante expansão no mercado nacional, com um desempenho em faturamento de R\$ 484,7 bilhões em 2013 (ABIA, 2014), entende-se que estudos nesse âmbito são bastante relevantes. Ainda, com um valor em vendas mundiais da rede McDonald's em US\$ 28,11 bilhões (FORBES, 2014), a empresa é líder no mercado nacional detendo *market-share* acentuado no setor de franquias, possuindo 1.756 franquias no Brasil (ABF, 2014). Dessa forma, reitera-se que, através da análise de peças de comunicação da rede McDonald's, do ramo de *fast-food* com origem americana e atuante mercado nacional brasileiro, pretende-se apresentar elementos de adaptação no composto mencionado, no Brasil e nos Estados Unidos e analisar teoricamente tais decisões.

Assim, compreende-se que o trabalho trará contribuições teórico-práticas no setor de marketing e dos demais ligados a este, das empresas de alimentos rápidos, no que se refere às características próprias do mercado nacional brasileiro, diante da escolha de padronizar ou adaptar seus elementos de comunicação, através da análise de peças publicitárias, esclarecendo as vantagens da escolha por adaptação ou não, respondendo aos objetivos delineados. Por conseguinte, o trabalho poderá servir de apoio a futuras pesquisas de adaptação da comunicação no mercado brasileiro.

Ainda, o estudo objetiva analisar as características percebidas da cultura nacional à luz da teoria, a influência das variáveis macroambientais e a influência desses elementos quando há a decisão de adentrar o mercado brasileiro. Dessa forma o presente trabalho pretende analisar: Quais as decisões de adaptação de comunicação da empresa McDonald's considerando diferenças culturais entre americanos e brasileiros?

1.2 OBJETIVOS

Como objetivos gerais e específicos do presente trabalho, definindo-se o subseqüente:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as decisões de adaptação de comunicação da empresa McDonald's considerando diferenças culturais entre americanos e brasileiros.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar/Analisar as ações de comunicação institucionais realizadas pela organização;
- b) Descrever as variáveis macroambientais que interferem na gestão da marca estudada no mercado americano e no mercado brasileiro;
- c) Pesquisar e analisar a partir da Teoria de Hofstede as decisões de padronização/adaptação feitas a partir da cultura local;
- d) Determinar o nível de adaptação utilizado pela rede, com base na teoria de adaptação de Kotler em seus quatro níveis.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para Cervo et al (2007), a revisão de literatura, à qual os autores se referem como levantamento bibliográfico, objetiva encontrar respostas aos questionamentos formulados anteriormente, através de recursos bibliográficos. Portanto, a revisão é fruto de um problema elaborado, delimitando os tópicos inerentes aos questionamentos e de que forma os mesmos contribuirão com a pesquisa. Já, para Diehl e Tatim (2004) essa é a etapa em que o pesquisador faz o levantamento da literatura, pertinente a pesquisa, existente na área, à qual servirá de base para o trabalho.

A revisão de literatura, nesse trabalho, divide-se em três partes, sendo elas: marketing global, ambiente cultural e comunicação de marketing.

2.1 MARKETING GLOBAL

Após a elaboração, análise e controle de um plano de marketing, as empresas participantes do ambiente global terão suporte para a tomada de decisão em seu ambiente-alvo, e poderão optar por determinada estratégia dentro do marketing global.

Em um contexto de globalização, de acordo com Keegan, Kotabe e Helsen (apud MOTTA, 2004, p.3) “as empresas, hoje, estão inseridas em um ambiente mundial, de onde podem partir concorrentes de grande magnitude e para onde deverão se dirigir se almejarem sobreviver e serem competitivas”. Ainda, conforme, conforme os autores, tais empresas devem partir do pressuposto que os consumidores potenciais estão espalhados por todo o globo, bem como todos os demais elementos do microambiente de marketing e as fontes de informação. E devem tomar suas decisões de marketing à luz deste foco global e do conceito e dos princípios universais do marketing.

Já, para Levitt (1983) a globalização, através da tecnologia, tem tornado o mundo plano, de tal modo que, a tendência aos mercados é de convergir à similaridade global,

implicando, no que tange o marketing global, que a padronização de todos os produtos para atingir a escala de produção seria necessária para se tornar competitivo no mercado.

Contudo, atualmente a teoria de que a padronização tendo como foco a economia de escala exposta por Levitt é julgada como controversa, gerando dúvidas quanto à sua aplicabilidade prática, vez que, segundo Keegan (2005) o desenvolvimento de produtos mundiais padronizados de alta qualidade para serem vendidos em todo o mundo com propaganda, preço e distribuição padronizados já resultaram em diversos fracassos. Ainda, Keegan, cita que um dos objetivos do marketing global diz respeito a aprender a perceber até que ponto seus programas podem ser padronizados e expandidos mundialmente, bem como quanto devem ser adaptados.

Já para Kotler (2000), a teoria de Levitt:

[...] favorece as empresas globais que tentam vender o mesmo produto da mesma maneira para todos os consumidores. Elas focalizam as semelhanças entre os mercados mundiais e “astutamente produtos e serviços padronizados no mundo inteiro”. Essas empresas globais economizam bastante com a padronização da produção, distribuição, marketing e administração. (KOTLER, 2000, p.401)

Em seguida, o autor ainda ressalta que, quiçá a teoria de Levitt sobre globalização deva mesmo ser reformulada, dado que, a ideia de marketing global está correta, contudo, a ideia de padronização global não necessariamente condiz com a atmosfera proposta pela globalização. Tais teorias de padronização global ou adaptação serão posteriormente discutidas no presente trabalho, porém é de suma importância ressaltar o papel da globalização aplicada ao marketing global das empresas multinacionais, dado que a inserção em mercados emergente como o brasileiro requer estudos para que se evitem falhas e fracassos devido à negligência da importância do ambiente cultural como elemento influenciador no processo de associações feitas com a marca e o produto. Ainda, cabe ressaltar que a teoria de Levitt sofreu forte bloqueio para ser aceita, uma vez que, além de controversa, pode não ser aplicável a todas as nações, devido as suas diferenças evidentes, sejam elas culturais, sociais, psicológicas ou demográficas como previamente discutidas por Hofstede e Kotler.

2.1.1 Plano de marketing

O plano de marketing consiste na apresentação de programas detalhados de ação e de recursos a serem alocados por área de atividade e região em que a empresa atua, e deve conter indicadores de desempenho a serem alcançados para subsidiar informações e dados na tomada de decisão no marketing global. Ainda, os seguintes pressupostos devem ser desenvolvidos para melhor detalhamento das atividades: consistência, responsabilidade, comunicação e implementação e acompanhamento (COBRA, 2009).

Em uma empresa global, o plano de marketing tem importância vital, haja vista que, a empresa precisa ter delineado as estratégias de atuação em mercados-alvos, essas estratégias devem ser embasadas pelas informações contidas no plano de marketing.

Para Kotler (2000), o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing, subdividindo-se em dois níveis, o plano de marketing estratégico e o plano de marketing tático.

O marketing estratégico, segundo Kotler (2010), é o nível do plano de marketing que estabelecerá os objetivos gerais baseando-se em uma análise da situação e das oportunidades do ambiente.

Tal qual, Cobra (2009) cita que, o planejamento do marketing estratégico é o processo gerencial que desenvolve as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa.

Em empresas globais, o planejamento de marketing em nível estratégico é percebido nas decisões da alta gerência, ao analisar e estabelecer missões, políticas, estratégias e metas dentro das quais as unidades de negócios poderão definir seus planos (KOTLER, 2000). Adequando tais planos à sua realidade e levando em conta que as unidades apresentam-se em diferentes locais, onde existem diferentes culturas exercendo influência sobre o negócio, o plano deve conter elementos como metas e missões, dando aos funcionários um senso de propósito e direção.

Por conseguinte, Cobra (2009) explica o plano de marketing tático:

O foco do planejamento tático é implementar as atividades especificadas no planejamento estratégico. O plano tático típico é mais voltado para ações de curto do que para ações de longo prazo, mas precisa ser uma complementação da implantação de todas as estratégias.

Já, segundo Kotler (2000) o marketing tático é responsável por delinear ações específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços. Devido à especificidade das táticas, os planos de marketing são desenvolvidos por equipes que contam com a contribuição e aprovação de cada departamento importante dentro da organização e, somente então, são implementadas nos níveis apropriados da organização.

É nesse plano que as estratégias de comunicação de marketing são delineadas de acordo com a teoria do marketing global, ou seja, no plano de marketing tático, as empresas definirão táticas para atender o público-alvo do mercado desejado, levando em consideração seus clientes, as percepções desses e suas demandas. Também, no plano tático, são decididas as ações da gestão dos processos de comunicação em cada nível das operações. Tal gestão, de acordo com Kotler et al. (2006), abrange o desenvolvimento, a promoção e a distribuição de informações, que podem ser facilitados pelo fluxo constante e dinâmico da Internet, ainda, os autores ressaltam a importância da compreensão de que tal estratégia deve ser perfeitamente integrada ao plano de marketing.

Além disso, o autor aponta que o marketing tático é responsável por fornecer valor, ou seja, criar o produto/serviço, determinar seu preço, buscar fontes de fabricação e distribuição, bem como, comunicar o valor, no que diz respeito à força de vendas, à sua promoção e propaganda.

Tais decisões, de marketing estratégico e tático, possuem enorme importância em ambientes globalizados, pois seus reflexos serão percebidos em diversos departamentos, em todas as unidades de negócio da empresa, por isso, essas decisões são tomadas em conjunto com todos os setores da empresa, seus resultados são analisados e medidas corretivas podem ser tomadas se o diagnóstico não for o esperado.

Portanto, entende-se que o plano de marketing resultará em embasamento às decisões que serão tomadas futuramente, contudo, em organizações atuantes globalmente, esse plano é ainda mais importante, pois o diagnóstico antecipado prevê concorrentes e dificuldades que representariam ameaças ao ambiente de atuação da empresa.

2.1.2 Operações Internacionais

Um dos aspectos importantes no marketing global é a decisão de como a empresa atuará internacionalmente, ressalva-se aqui a necessidade da definição clara e precisa de um

plano de marketing tático e estratégico que guiará a empresa por esse processo, como discutido previamente. Por conseguinte, a empresa que decide operar internacionalmente está condicionada a definir fatores internos e externos que baseiem sua escolha.

Para Keegan (1989), o estabelecimento de uma divisão internacional está atrelado a quatro fatores internos da empresa: o compromisso da alta administração com as operações globais, uma unidade organizacional específica para tais operações, uma divisão internacional com especialistas para as exigências específicas das operações globais e, por último, a capacidade da empresa em buscar novas oportunidades e ameaças competitivas, ou seja, se tornar proativa.

Outras forças, no ambiente externo, contribuem para o crescimento dos negócios internacionais e do marketing global, segundo Keegan e Green (2003). Tais como: necessidades dos consumidores, tecnologia, custos, qualidade, comunicações e transporte, acordos econômicos e alavancagens.

Já, Kotler (2010) entende que outras variáveis podem ser levadas em consideração quando uma companhia resolve procurar mercados internacionais com potencial, essas dizem respeito à proximidade mental que as empresas podem ter com esses novos mercados, assim se pode entender decisões de ingressar em mercados vizinhos, haja vista que para estas empresas o entendimento do mercado e do controle dos custos a ele relacionados tende a predominar como propriedade valorizada. Os atributos que ditam a preferência de um mercado a outro, segundo o autor, são: a atratividade do mercado em termos de rentabilidade, risco reduzido no mercado, ou seja, a segurança de que este novo ambiente é promissor o suficiente para justificar a entrada e, por último, os mercados nos quais a empresa possuirá vantagem competitiva.

Com a decisão de operar internacionalmente, novas decisões devem ser tomadas quanto à intensidade dessa operação, ou seja, que métodos utilizar-se-ão, de que forma se dará essa operação e o controle da atratividade, bem como, possíveis alterações futuras, no caso do método ou demais fatores não serem mais satisfatórios.

2.1.3 Intensidade de Operações Internacionais

Operações internacionais podem dar-se em diferentes intensidades, segundo diferentes autores. Há diferenças quanto à nomenclatura de cada operação por parte dos teóricos, sendo as principais as de Kotabe e Helsen, as de Keegan e Green e as de Czinkota e Ronkainen. Tais

nomenclaturas serão, posteriormente, discutidas. Faz-se necessário apontar que, as decisões por padronização ou por adaptação do seu composto de marketing, definirão a intensidade com que a empresa atua internacionalmente. Para compreender as teorias de adaptação e padronização, é imperativo que se compreenda os níveis em que essa adaptação pode ocorrer.

i. Kotabe e Helsen:

Para Kotabe e Helsen (apud MOTTA, 2004) as empresas podem operar internacionalmente em cinco estágios:

O primeiro é um estágio relativamente embrionário, nesta condição a empresa foca no país de origem e sua atuação internacional é mínima. Nesse estágio pode-se dizer que a empresa pratica marketing doméstico. É etnocêntrica, o que a torna vulnerável em seu próprio país de origem, vez que, empresas globais podem vir a se instalar em seu país. Ainda, tomam suas decisões baseadas em seu país de origem no que tange o ambiente e as demandas dos consumidores.

Num segundo estágio, passam a tomar os mercados internacionais como mera extensão de seu mercado doméstico, atuando com uma mesma linha de produtos. Neste estágio as empresas atuam, ainda, de modo etnocêntrico, porém agora, comercializam seus produtos em mercados diferentes de seu país de origem.

No estágio subsequente, as empresas praticam marketing internacional, onde adaptam seus produtos e suas atividades promocionais às necessidades do país-alvo, com orientação policêntrica.

No marketing multinacional, o quarto estágio, a abordagem é calcada na região onde se pretende vender os produtos. Planeja-se o produto de forma padronizada para cada região, porém não entre as regiões.

Em seu quinto estágio, o marketing global, a empresa padroniza seus produtos e atividades de promoção em todas as regiões do mundo. Visto que a empresa considera o mundo como seu mercado, sua posição competitiva em um ambiente pode ser afetada pela posição da mesma em outro país. Decisões estratégicas são distanciadas das peculiaridades de cada região, dado que é objetivo desta estratégia a conversão dos desejos dos consumidores dessemelhantes ao redor do mundo à sua oferta. Também tem como objetivo a obtenção de vantagens de custos importantes oriundos da utilização dos mesmos programas de promoção em várias regiões do mundo bem como a utilização de economia de escala.

ii. Keegan e Green:

Por sua vez, Keegan e Green (2003, p. 10) denominam a intensidade com que as empresas atuam internacionalmente de forma distinta, ostentando que “a visão de mundo de uma empresa pode ser etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica ou geocêntrica”. Posteriormente, os autores explanam que a orientação etnocêntrica é a em que a empresa toma seu país de origem como superior aos demais, por conseguinte supõem que as práticas lá aplicadas serão bem sucedidas em todos os demais países. Ainda, argumentam que as operações, em empresas regidas por essa estratégia, tendem a ser vistas como secundárias ou subordinadas às domésticas. Para tais empresas, os mercados externos servem para despejar o excedente da produção.

Em oposto a esta orientação, há a orientação policêntrica partindo da premissa que cada país em que a empresa atua é singular, portanto, requer estratégias de marketing singulares. Também conhecida como estratégia multinacional, lança bases para que cada subsidiária possa arranjar e desenvolver seu próprio negócio.

Ainda, de acordo com os autores pode haver outras duas orientações, regiocêntrica e geocêntrica. Na primeira, a empresa vê a singularidade de cada região e desenvolve estratégias regionais integradas, como em blocos. Na última, a empresa nota as semelhanças e as diferenças entre os países e os mercados e procura responder a elas com uma estratégia global capaz de suprir plenamente as necessidades e desejos locais. Tem desta forma, uma visão mundial em escala regional.

iii. Czinkota e Ronkainen:

Seguindo a mesma linha, Czinkota e Ronkainen (apud MOTTA, 2004) estabelecem que a abordagem do marketing pode ser padronizada, multidoméstica ou de globalização. Na abordagem padronizada, os produtos são pouco ou de forma alguma modificados para comercialização em todos os lugares. Já, na abordagem multidoméstica, as condições locais são adaptadas observando os mercados que se pretende atingir. Por último, na abordagem de globalização, os autores sugerem que as diferenças regionais devam ser “incorporadas a uma estratégia regional ou global que permitirá diferenças na implantação”.

2.1.4 Teoria da Padronização

Para Churchill (2006), a padronização é explicada por alguns observadores como uma ferramenta para lidar com a confusão causada no consumidor pela infinidade de variações e para reduzir a desconfiança das propagandas de produtos individuais.

Já para Motta, a padronização total do composto de marketing, ou marketing global, é, em primeiro plano, virtualmente impossível, portanto, a empresa deve padronizar apenas os elementos que não caracterizarão problemas regionais provenientes de características culturais ou sociais. Em segundo plano, Motta cita que (2004, p.9) “a padronização total é indesejável pelo fato de que os ambientes de negócios em cada região [...] são diferentes, o que exige que os programas de marketing, para cada região sejam, também, distintos”.

Também, para autores com Svensson (2002) o marketing global, padronizado em todas as suas ações é utópico e míope, tornando-se um catalisador de dificuldades e problemas.

2.1.5 Teoria de Adaptação

Alçada em contrapartida à Teoria da Padronização, a Teoria da Adaptação tem como um de seus princípios e significados a sensibilidade ambiental, que segundo Keegan e Green (2003), diz respeito às necessidades culturais específicas para mercados específicos, assim, segundo os autores, alguns mercados possuem alta sensibilidade ambiental, exigindo grandes adaptações do composto de marketing, diferentes de outros, que possuem essa sensibilidade mais tênue.

Para Sheth e Parvatiyar (2001), o marketing global tem como característica a customização da oferta frente às características macro e microambientais regionais, não alterando o conceito mais atual de marketing global que tem ênfase não nas diferenças, mas sim nas similaridades existentes entre as regiões, então, segundo esses autores, adapta-se à especificidade da cultura apenas o que não for semelhante às outras culturas.

Para Pae et al (apud MOTTA, 2004), após extensa pesquisa junto com consumidores, percebeu-se que a padronização das atividades de propaganda não caracteriza bons resultados à empresa, devido à necessidade de características locais que demandam ações específicas no que tange à comunicação.

2.1.6 Adaptação Versus Padronização

Com base na decisão de operar em mercados internacionais, a empresa terá de determinar se adaptará ou padronizará elementos de seu mix mercadológico, ou seja, se manterá as mesmas decisões para todas as unidades ou não. Essa decisão deverá ter como embasamento três eixos principais: o que fora definido no plano de marketing estratégico da empresa, no plano tático e no que as pesquisas de marketing do local-alvo predizem, levando em conta a peculiaridade do local e do produto/marca.

2.2 AMBIENTE CULTURAL

Para Tylor (apud KOTTAK, 2013, p. 43) “a cultura [...] é todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, regras morais, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Relacionando-a com a aprendizagem cultural, definindo essa como a capacidade exclusivamente humana de utilizar símbolos para criar, recordar e lidar com ideias.

Similar a essa teoria, Santos (1994) divide a cultura em duas concepções, a cultura como aspecto social e como esfera da vida social. Como aspecto social, entende-se que a cultura caracteriza a existência de uma nação na totalidade de suas características. Já como esfera social, o autor delimita a cultura como sendo as ideias e crenças de um povo. Similar à definição de Hofstede na qual a cultura é dissociada através de experiências vividas e transmitidas. O autor ainda corrobora da ideia de que o ambiente cultural tem forte influência e seu entendimento é crucial ao ambiente gerencial, pois as diferenças nacionais e até mesmo regionais não estão desaparecendo, e sim, estão tornando-se problemas categóricos para a administração, principalmente no que tange companhias expostas a diversas culturas e nações.

2.2.1 Teoria de Hofstede

Reiterando o conceito de cultura, Hofstede (1983), menciona que cultura é entendida como a configuração coletiva da mente compartilhada com os membros da comunidade ou grupo ao qual se está inserido, porém essa configuração coletiva não é dividida com membros de outras comunidades ou grupos.

Em sua pesquisa, Hofstede desenvolveu, através de extensa pesquisa, 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 à 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.

Esses aspectos serão, a seguir, discutidos de forma aplicada aos países participantes do projeto: Brasil e Estados Unidos da América.

O antropólogo organizacional, então, conclui que, ao analisar todas as variáveis e relacioná-las entre si, nota-se que as teorias gerenciais tomam o ambiente cultural como certo, negligenciando a sensibilidade cultural como elemento de suma importância nas teorias organizacionais. Também, menciona que a convergência do gerenciamento jamais existirá, o que, no entanto, se pode trazer à tona é “um entendimento de como a cultura em que crescemos e com a qual nos importamos afeta nosso pensamento diferentemente [de como afeta] o pensamento de outras pessoas”.

2.2.2 Teoria de Hofstede na Relação de Cultura entre Brasil e Estados Unidos

Relacionando-se o ambiente cultural com a problematização de pesquisa do presente trabalho, nota-se que, tal ambiente detém importância tamanha que se torna crucial que as empresas multinacionais, que têm como alvo o mercado brasileiro, levem em conta os fatores influenciadores supracitados por Hofstede, haja vista que, esses fatores estão ligados diretamente com o sucesso ou insucesso da mesma.

Quanto à objetivação do trabalho, através da análise de Hofstede para a cultura nos dois mercados a serem avaliados, brasileiro e estadunidense, é possível perceber discrepâncias entre as culturas, bem como algumas similaridades. Essas características são apresentadas no texto nos quatro critérios adotados pelo autor (HOFSTEDÉ, 2014), na análise descrita a seguir:

- i. Individualismo *Versus* Coletivismo: o antropólogo faz uma análise de acordo com o Produto Interno Bruto (PIB) /per capita, demonstrando que nações onde o PIB/per capita é mais elevado nota-se um maior índice de individualismo. Nesse critério o Brasil aparece como coletivista e os EUA como assaz individualistas. O que garante ao Brasil um caráter de proteção aos familiares e de criação de relações duradouras e com proximidade de laços no ambiente de trabalho. Já os EUA estão mais acostumados a fazer negócios e se comunicar com quem não conhecem.
- ii. Distância do poder: nesse critério, Brasil é caracterizado como um país onde há levemente elevada distância de poder, já os EUA é assinalado como um meio-termo, ou seja, não possuem nem características de distância de poder elevada, nem reduzida. Se avaliada no campo empresarial, a distância de poder é explicada na autocracia, isto é, quanto mais elevada for a distância do poder, mais a organização pode ser considerada autocrática, essa característica nem sempre é vista como negativa, haja vista que em determinados países essa característica existe para suprir demanda psicológica dos membros. Além disso, no Brasil há a necessidade de estabelecimento de poder através de símbolos de status e poder.
- iii. Quanto se evita as incertezas: nota-se que os EUA possuem índice reduzido no evito das incertezas, já o Brasil possui índice levemente alto de evito de incertezas, o que implica que a cultura do país não transpassa sentimento de segurança aos cidadãos. Ainda, os brasileiros possuem necessidade de contato

social, de demonstrar emoções e de interações como longas refeições e bate-papos com seus semelhantes. Ao passo que, os Estados Unidos aceitam ideias inovadoras mais facilmente e requerem menos regras estabelecidas, bem como tendem a demonstrar menos suas emoções em público.

- iv. Dicotomia entre masculinidade e feminilidade: como citado previamente, as sociedades podem ser mais ou menos masculinas ou femininas em suas características, nas mais masculinas, o papel mais visado é o de ganhador com sucesso, já nas sociedades mais femininas, a simpatia pública é do anti-herói, do mais fraco. Nesse quesito, o Brasil aparece como sendo levemente mais feminino que os EUA, distância quase insignificativa para os padrões de discrepâncias associados a ambos no estudo. Dado o exposto, ressalta-se que em países masculinos é comum a exposição do sucesso pessoal enquanto em países femininos o cuidado com os semelhantes e com a qualidade de vida é importante.

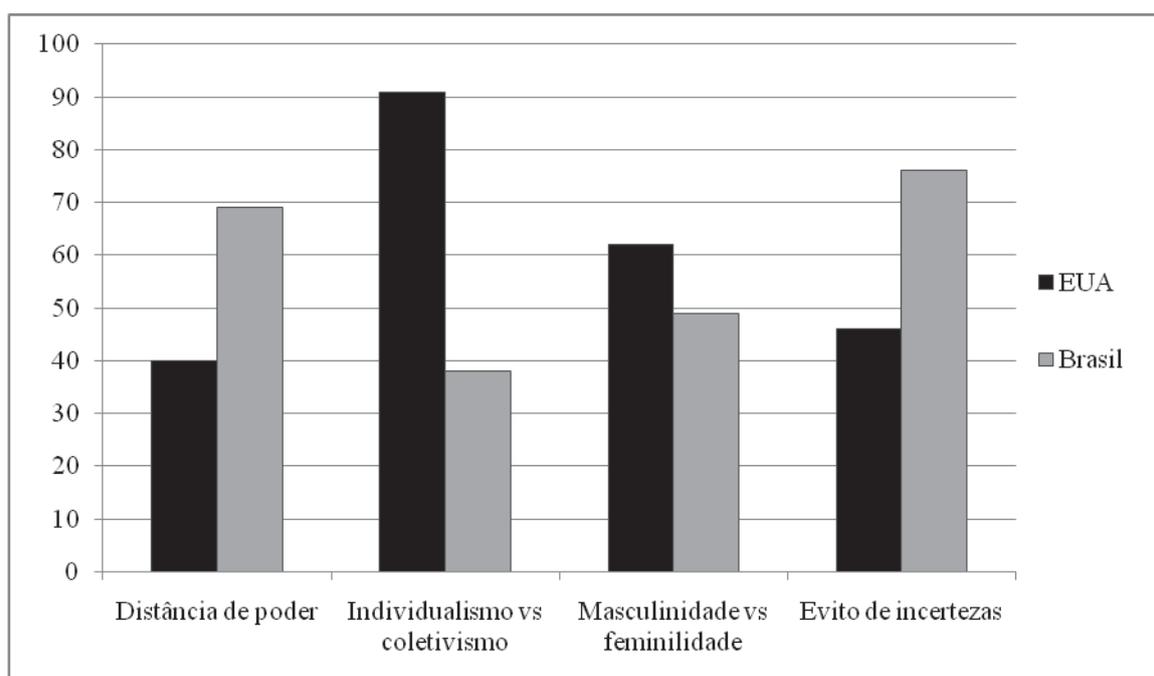


Gráfico 1- Comparativo das variáveis de Hofstede entre Brasil e Estados Unidos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Entende-se para esse estudo que as similaridades e oposições dos países precisam ser lidas com cautela, haja vista que no critério de individualismo há forte diferença, o que caracteriza nações com pensamentos quase opostos em relação à conexão social entre os indivíduos, bem como o critério de distância do poder que poderia ser um obstáculo nas relações tanto internas quanto externas nas empresas.

2.2.3 A Cultura como Fator Externo de Influência

Como explana Hofstede (1983), as empresas, bem como sua administração e demais envolvidos estão completamente rodeados pela cultura que os cerca, desta forma, o autor reitera que a variável cultural, de forma alguma pode ser ignorada. O autor ainda cita que organizações efetivas acabam por adaptar seus métodos de gerência às culturas locais.

Tomando, dessa forma, a cultura como influenciadora das decisões, entende-se que os consumidores são influenciados, em sua escolha de compra, por quatro principais fatores, de acordo com Kotler e Armstrong (2007). O primeiro é a cultura, nela compreendem-se os “valores básicos, percepções, desejos e comportamentos [da] família e de outras instituições importantes” (2007, p.112). O segundo fator de influência é o social, este diz respeito aos pequenos grupos que influenciam o comportamento de cada pessoa, tais como: família, grupos de associação, de aspiração e etc. O terceiro fator é o social, trata-se da forma como os consumidores decidem sobre o processo de compra por influência de características como seu estilo de vida, sua personalidade, autoimagem, ocupação e situação financeira. Ainda, da forma como respondem a fatores como suas características sociais, idade e estágio no ciclo de vida. O último fator de influência é o psicológico, tangendo a influência exercida pela motivação, percepção e crenças e atitudes dos consumidores e da forma como isso é percebido por eles mesmos.

2.2.4 A Variável Cultural como Modeladora do Ambiente de Marketing

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 inseridos, 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 e o macroambiente.

O ambiente competitivo, segundo Porter:

[...] é formado por variáveis que podem ser controladas pela empresa e que constituem sua “indústria” (mercado, numa visão mercadológica): os fornecedores, os compradores e os concorrentes diretos e indiretos (inclusive a ameaça de produtos substitutos e de entrantes potenciais). (PORTER apud MOTTA, 2004, p.6).

Ainda, o autor cita que o ambiente competitivo está rodeado por outro, chamado de macroambiente, 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, segundo Motta, são:

- a. Demográfica: indicadores como: taxa de crescimento vegetativo, etnias preponderantes, sexo, idade e renda são básicos para a tomada de decisão no marketing.
- b. Econômica: para o autor, aspectos como: inflação, poder de compra, taxas de juros e desemprego desempenham um papel importante na tomada de decisão, principalmente o segundo aspecto.
- c. Ambiental: com a imposição da sociedade pela preservação ambiental, as decisões mercadológicas são, cada vez mais, influenciadas por esta. Bem como escassez de matéria-prima, poluição e ações governamentais.
- d. Tecnologia: a quarta variável diz respeito às inovações tecnológicas e seu impacto no cotidiano das pessoas. Para Churchill e Peter (apud MOTTA, 2004, p.6) as inovações tecnológicas “geralmente constituem-se em novas oportunidades a serem exploradas” pelos gerentes de marketing.
- e. Político-legal: agrupamentos regionais como a NAFTA, MERCOSUL e Comunidade Econômica Europeia, para McCarthy e Perreault (apud MOTTA, 2006, p.7) “ganham cada vez mais corpo no mundo todo, bem como que um arcabouço legal que reja as regras de concorrência, monopólios, punições e proteção ao consumidor é extremamente importante para as organizações operarem em determinados mercados”. Bem como, leis e políticas determinadas pelos governos assumem importância na decisão de marketing, apresentando-se tanto como oportunidades tal como formas de repelir problemas.
- f. Sociocultural: nessa variável, são levados em consideração os valores culturais que definem atitudes e comportamentos.

Tais variáveis, tanto no ambiente competitivo, quanto no 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.

2.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Apoiando-se nos dados e informações coletados em pesquisas de marketing e na definição do plano de marketing em seus dois níveis, a empresa precisará transmitir valor ao seu consumidor através do composto mercadológico de comunicação, sendo que dentro desse composto precisará decidir se optará por distribuir seu orçamento entre as cinco ferramentas dispostas, sendo elas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto. (KOTLER, 2000)

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, 2000)

Porém para Churchill (2010), a estratégia de comunicação diz respeito à transmissão de uma mensagem para um receptor, partindo de um emissor, de maneira tal que ambos a entendam da mesma maneira, através do processo de comunicação.

2.3.1 Comunicação Global

No que concerne o marketing global, a comunicação de marketing global, implica no 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 (2000), as empresas atuantes no mercado global devem levar em consideração mais fatores quando desenvolvem programas de comunicação. A empresa,

segundo o autor, 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, a escolha de comunicação local ou global.

2.3.2 Sistemas de Informação de Marketing

Por demandar alta quantidade de informações, o setor de marketing necessita de sistemas que supram essa demanda e auxiliem as organizações a fazer a coleta, classificação, armazenamento e distribuição de informações para tornar esses dados em bases para a tomada de decisões gerenciais. Bem como demonstrar se, determinadas alterações em dadas variáveis provocariam alterações nos resultados, segundo Churchill (2006).

Kotler e Armstrong (2007, p.83) conceituam sistemas de informação de marketing (SIM) observando que esses sistemas consistem em:

[...] pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pela tomada de decisões de marketing. [...] Primeiro o sistema interage com esses usuários para identificar as necessidades de informação. Em seguida, gera as informações necessárias a partir do banco de dados interno da empresa, das atividades de inteligência de marketing e da pesquisa de marketing. Depois disso, ele ajuda os usuários a analisar as informações para apresentá-las na forma certa para a tomada de decisões de marketing e a gestão de relacionamento com o cliente. Por fim, o SIM distribui as informações de marketing e ajuda os administradores a utilizá-las na tomada de decisões.

Ainda, os autores citam que, quando as empresas projetam um Sistema de Informação de Marketing deve levar em conta todos os usuários, visto que, o SIM atende principalmente os administradores de marketing e de outros departamentos da empresa, porém não estão confinados a esses somente, pois podem prover informações a parceiros como: fornecedores, revendedores ou empresas de serviços de marketing.

Kotler e Keller concluem, portanto, que um bom sistema de informação deve equilibrar “as informações que os usuários gostariam de ter com o que eles realmente necessitam e o que é viável oferecer”.

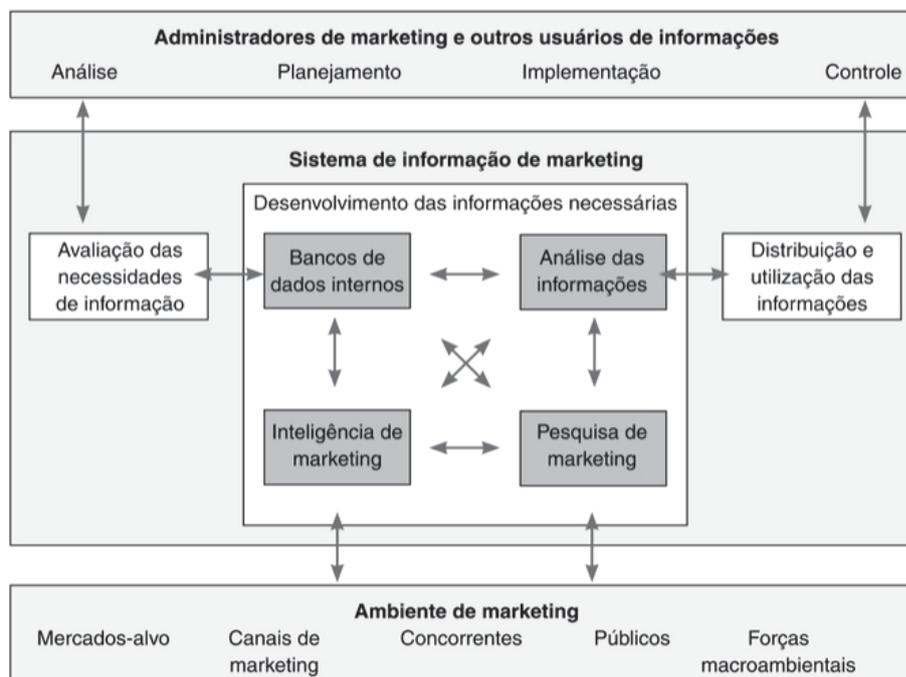


Figura 1 – O sistema de informação de marketing.
 Fonte: (KOTLER e ARMSTRONG, p. 85, 2007)

Dessa forma, o SIM se constitui de uma ferramenta importantíssima de análise de potencial, tanto no mercado já existente quanto em compradores prospectos de mercado nativo ou alvo, haja vista que as informações discernidas através de tal sistema trazem à luz as oportunidades da empresa de conhecer melhor o mercado.

No que diz respeito à utilização do SIM por multinacionais, ingressando no mercado brasileiro, nota-se que essa ferramenta detém funcionalidade crucial para o sucesso na determinação de seu público-alvo, de seus produtos, funcionalidades, características e demais atributos mais valorizados pelos compradores, pois o sistema de informação de marketing integrado aos demais elementos da empresa toma vital importância nos momentos de decisão. Porém, faz-se necessário reiterar a importância da alimentação contínua do banco de dados interno e da análise do ambiente externo, na interpretação das informações do SIM, bem como o controle dos resultados encontrados.

2.3.3 Adaptação das ações do composto comunicação

No composto comunicação, segundo Kotler (2000), entende-se que a empresa que adapta o produto juntamente com a promoção faz uma adaptação de produto/promoção. Já na mensagem comunicada, essa pode adaptar-se em quatro níveis diferentes.

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.

Quadro 1 - Níveis de adaptação da comunicação.

Fonte: Kotler, 2000.

Para Albers-Miller (apud BAKER, 2000), a adaptação é 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.

3 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Demo (2007), sobrepõe-se a realidade, no que se conhece como “ditadura do método”, haja vista que o método está relacionado com a epistemologia, à forma de explicar a realidade, que está calcada em leis invariantes, conjuntamente com a ontologia, que diz respeito à realidade como forma de si própria. Igualmente, pode-se compreender que o método não é apenas instrumento, pois passa a assumir o posto de condutor da ciência, o que diferencia o mesmo do senso comum, no que tange a formulação, que está condicionada a elaboração metódica, analítica, ordenada e crítica do discurso científico.

Já para Matias-Pereira (2012) a metodologia científica “é entendida como o conjunto de processos, técnicas e de etapas ordenadamente dispostas – ou seja, o método científico – que o pesquisador deve superar na investigação de um fenômeno”. Ainda, o autor cita que a metodologia de pesquisa enquanto disciplina tem orientação para permitir que haja o alcance do propósito, da mesma forma, é possível entender que sua função é de ajudar o pesquisador na reflexão de um novo olhar sobre seu objeto de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto o procedimento técnico de pesquisa, caracteriza-se o presente estudo como um estudo de caso, o qual tem como objetivo um estudo intenso de limitado número de objetos visando o conhecimento de suas características detalhadamente (TATIM e DIEHL, 2004). Já, para Chizotti (apud BARROS e LEHFELD, 1986), o estudo de caso é caracterizado como uma modalidade de estudo direcionada a coleta e registro de dados e informações um ou vários casos individualizados através da elaboração de relatórios que possibilitem intervenções e decisões no elemento de estudo, ou seja, aprofundando o conhecimento e

esclarecendo imprecisões no que tange um ou mais elementos, previamente estabelecidos pelo pesquisador.

Objetivando identificar as decisões de adaptação de comunicação de empresas americanas do ramo de alimentação ao se inserirem no mercado brasileiro, a pesquisa abordará o problema utilizando análise de conteúdo das peças publicitárias, bem como ações de marketing e demais envoltos no composto comunicação, tratando-se de um estudo qualitativo exploratório. Essa abordagem quanto ao problema é justificada, pois a análise de conteúdo diz respeito a um conjunto de técnicas para análise das comunicações, não se delimitando à apenas um instrumento, mas a um leque de apetrechos adaptável e capaz de assumir diversas formas para se moldar às mais diversas aplicações, bem como à comunicação. Chizotti ainda salienta que qualquer forma de comunicação pode ser decifrada e descrita pela técnica de análise de conteúdo.

A abordagem qualitativa do problema de pesquisa está calcada na justificativa que, segundo Tatim e Diehl (2006), estes estudos (qualitativos):

[...] podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...] e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Posteriormente, os autores ainda salientam que não há uma sequência fixa e intransigente na realização da pesquisa qualitativa, diferentemente da quantitativa.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é exploratória, visto que, segundo Gil (apud MATIAS-PEREIRA, 2012) esta tem como objetivo tornar o problema explícito através da familiarização do pesquisador. Além de possibilitar a criação de hipóteses.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pode ser definida, segundo Tatim e Diehl (2006), como sendo “o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”, enquanto a amostra é caracterizada pelos autores como sendo uma limitada parcela dessa população conveniente escolhida.

Já para Matias-Pereira (2012), a população e a amostra dizem respeito ao universo que se pretende estudar. A população, para esse autor, diz respeito à totalidade que apresentam as mesmas características previamente determinadas pelo pesquisador, para seu estudo. Enquanto a amostra é a parte desse universo selecionada de acordo com uma regra ou plano determinado.

Portanto, para o presente trabalho pode-se determinar que a população a ser estudada é caracterizada por empresas americanas, do ramo de alimentos, presentes no mercado brasileiro há no mínimo dez anos. A amostra será composta pelo líder do segmento supracitado, no caso, a empresa McDonald's.

A amostragem é classificada como não probabilística, de escolha intencional, tendo em vista que, segundo Matias-Pereira (2012), esta se dá quando os sujeitos escolhidos são assim feitos por apresentarem bom julgamento na população. Ainda, é necessário mencionar que esse tipo de amostra foi escolhido pelo fato dos elementos serem considerados típicos da população estudada, o que lançaria ao estudo um olhar mais amplo, permitindo uma generalização maior dos resultados obtidos (TATIM e DIEHL, 2006). Assim, a amostra contém os comerciais vinculados no mercado brasileiro e americano de Março de 2011 a Maio de 2014, limitando-se aos comerciais institucionais, devido ao fato desses apresentarem melhor as características a serem analisadas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta dos dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador, sendo condizente com o contexto ao qual a pesquisa se delimita, segundo Tatim e Diehl (2006). Portanto, por se tratarem de ações publicitárias já veiculadas na mídia, os dados são caracterizados como primários, uma vez que serão “descobertos” pelo pesquisador. As ações publicitárias analisadas serão as veiculadas em mídia brasileira e em mídia americana compreendendo o período de Março de 2011 a Maio de 2014, totalizando três anos e dois meses. Não serão compreendidos os anúncios específicos de datas comemorativas exclusivas nacionais, bem como eventos específicos de um dos países, tais como eventos esportivos, feriados e etc. Para a coleta do material, será utilizado meio eletrônico com a seleção de quadros dos comerciais veiculados pela empresa participante da amostra na internet.

No que se refere ao roteiro de pesquisa, basear-se-á na teoria estabelecida no referencial teórico do trabalho. Assim, o trabalho consistirá em quatro análises independentes entre si, porém complementares a um olhar macro. Sendo elas:

- a) Utilizando as seis variáveis que compõem o macroambiente proposto por Motta (2004), através de um apanhado, será analisado o impacto e a percepção das dimensões econômica, demográfica, tecnológica, político-legal e sociocultural na mensagem comunicada pelo anunciante;
- b) Em uma análise minuciosa dos ícones apresentados nos anúncios, através de seus elementos de chamada, imagem e assinatura, embasando as demais análises;
- c) Modelo teórico de Hofstede de cultura em quatro dimensões: utilizar-se-á as dimensões de individualismo *versus* coletivismo, de distância de poder, de quanto se evita as incertezas e de masculinidade *versus* feminilidade, propostas por Hofstede na percepção desses elementos, quando observados e aplicados no contexto proposto da pesquisa;
- d) Por fim, através da análise realizada, propor-se-á a inclusão em um dos quatro níveis a que a adaptação de comunicação pode ocorrer, com base no elemento proposto por Kotler (2000), já discutido nesse trabalho.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o método a ser empregado será a análise de conteúdo, que para Berelson (apud BARDIN, 2011) consiste em:

[...] uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva [sic], sistemática [...] do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.

Posteriormente a autora define análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas para se analisar as comunicações, utilizando-se de procedimentos sistemáticos, que possibilitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção.

Portanto, a análise dos dados será feita de acordo com a teoria de Bardin (2011), haja vista que essa é a teoria mais difundida no que tange a análise de conteúdo. Vale, ainda,

salientar que a análise levará em conta a ideia de contexto apresentada por Bateson (2000), onde, se não levado em consideração na análise de conteúdo, tornar-lhe-á falha.

Realizar-se-á sobre o conteúdo coletado uma análise temática, com intenção de descobrir os núcleos de sentidos que compõem dessa comunicação. Apesar de utilizar-se de quantificações, o estudo tem caráter qualitativo, pois infere que a presença de certos temas denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no material (BARDIN, 2011). Para tal resultado, o estudo utilizar-se-á das seguintes etapas de Bardin:

- i. Pré-análise do material: é nessa etapa que ocorre a escolha do material a ser analisado bem como a formulação de hipóteses e a elaboração dos indicadores que sustentaram a interpretação final. Tais fatores não são necessariamente sucessórios, mas é necessário que se tenha em mente que estes são cruciais para a elaboração do *corpus*¹.
- ii. Exploração do material: nessa fase ocorre à administração sistemática das decisões tomadas, seja da aplicação de procedimentos. É um recorte do material em unidades, podendo ser por temas, personagens entre outros, conforme estabelecido na pré-análise.
- iii. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados são lapidados possibilitando a inferência e a interpretação a propósito dos objetivos previstos.

Utilizar-se-á a análise de resultados com frequência de estereótipos e conotações, bem como análise do ambiente e personagens envolvidos em peças publicitárias das empresas supracitadas. Essa análise é justificada por Bardin (2011) devido ao fato que os estereótipos² podem ser relacionados a elementos simbólicos simples, com raízes no afetivo e no emocional, que caracterizam uma nação. Também, analisar-se-á o texto completo do material coletado da campanha, bem como a relação das variáveis com singularidades culturais e suas implicações na gestão do componente comunicação.

Portanto, os resultados serão alcançados através da contagem de frequências a que determinados fenômenos ocorrem e procurar identificar existência de relações entre estes, as variáveis serão posteriormente citadas.

¹ *Corpus* é a constituição do conjunto dos documentos que serão submetidos aos procedimentos analíticos. Deve-se levar em conta que o *corpus* implica em escolha, seleção e regras.

² Segundo Bardin (2011) estereótipo é a ideia que temos determinado assunto, a imagem que surge espontaneamente [...] a representação de um objeto mais ou menos desligada da sua realidade objetiva, partilhada pelos membros de um grupo social com certa estabilidade.

3.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS E VARIÁVEIS

A técnica de análise do conteúdo tem como suporte a definição das variáveis segundo as quais se pretende chegar ao objetivo. Para Barros e Lehfeld (200), as variáveis são os aspectos que possibilitam variações e mudanças de acordo com o fenômeno que as causa, ou entre os fenômenos.

Portanto, as variáveis a serem analisadas serão as seguintes:

- a) Do macroambiente: variável econômica, demográfica, ambiental, tecnológica, política-legal e sociocultural.
- b) Da cultura: individualismo *versus* coletivismo, distância do poder, o quanto se evita incertezas e masculinidade e feminilidade.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo apresentar-se-á a análise dos resultados obtidos a partir da análise dos comerciais de caráter institucional da marca McDonald's, nos Estados Unidos e no Brasil, tendo como contextualização a situação do setor alimentício em ambos os países, além das variáveis demográficas, econômicas, ambientais, tecnológicas, político-legais e socioculturais, com o objetivo de embasar a pesquisa no contexto macroeconômico atual e, ainda, demonstrar através da Teoria de Hofstede, a análise pretendida, apresentada nos objetivos e na metodologia do trabalho.

4.1 SETOR DE ALIMENTAÇÃO

No setor de *food service*, do qual o *fast food* faz parte, identifica-se crescimento constante e exponencial. A Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) define o *food service* para as indústrias como sendo o “fornecimento de mercadorias, produtos e serviços aos estabelecimentos públicos e privados, que preparam e fornecem alimentação [fora do lar] [...] aos consumidores” (ABIA, 2014). Ainda, a ABIA reitera que o crescimento dessa indústria está acima do crescimento da economia brasileira como um todo, pelo fato dos consumidores brasileiros possuírem novos hábitos alimentares, buscando cada vez mais a alimentação fora do lar.

Em um comparativo dos países participantes da amostra, Brasil e Estados Unidos da América, percebe-se que no último, o *food service* é responsável por 50% a 60% do consumo alimentar, o que reitera a cultura da alimentação fora do lar típica daquela sociedade. Já no Brasil, o *food service* diz respeito a 31% do consumo alimentar. (ABIA, 2014)

Ainda no contexto nacional, em 2013 o *food service* dentro da indústria de alimentação teve desempenho de 116 bilhões de reais. (ABIA, 2014), e em seu contexto

macro, o de alimentação, o setor emprega 1.630.000 milhão de pessoas, sendo quarenta e um mil postos criados apenas em 2013. Já, nos Estados Unidos, em 2013 o número de funcionários exclusivamente de restaurantes de *fast food* foi de 3.653.168 milhões de pessoas, segundo o portal de estatísticas Statista (2014).

No que tange a franchising no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2013), o setor de alimentação apresentou expansão no seu faturamento, passando de 17,499 para 20,576 bilhões de reais de 2011 para 2012, caracterizando uma variação de 17,6% no período. Ainda, o setor foi responsável por 20% do faturamento de todo o segmento de franchising em 2012. Já em relação às redes franqueadoras, o segmento de alimentação apresentou crescimento de 19,1% no mesmo período, passando de 481 redes para 573 delas, caracterizando-se como o segmento que possui maior número de redes estabelecidas. Ainda no contexto da franchising, o segmento de alimentação totalizou 16.029 mil unidades de franquias em 2012, apresentando variação de 16% em relação a 2011. O período dos dados escolhido se deu pela disponibilidade da base de dados do setor nacional. (ABF, 2013)

Quanto à franchising de alimentos rápidos nos Estados Unidos, o segmento possuía em 2012, 153.425 estabelecimentos, quantidade 1,7% maior que no ano anterior, com desempenho de 206,50 bilhões de dólares, caracterizando um aumento de 5,2% em relação a 2011. Ainda, o setor de alimentos rápidos dizia respeito a 20% dos estabelecimentos, 37% dos empregos e 26% do faturamento do segmento de franchising em 2012 nos Estados Unidos, segundo a *International Franchise Association* (IFA). (IHS, 2014).

Pode-se observar, abaixo, um comparativo em forma de tabela, do setor franchising segmento alimentação nos EUA e no Brasil:

TABELA 1 – Quadro comparativo do setor de franchising do segmento de alimentação rápida no Brasil e nos Estados Unidos em 2012.

País	Faturamento (em bilhões nas suas devidas moedas nacionais)	Fatua do faturamento do segmento total de franchising (%)	Unidades de franquias (em mil)
Brasil	R\$ 20,5	20	16.029
EUA	US\$ 206,5	26	153.425

Fonte: Associação Brasileira De Franchising, 2013e IHS Global Insight, 2012.

4.2 EMPRESA FOCO DO ESTUDO

Como descrito previamente no capítulo de metodologia, a empresa foco do estudo é o líder de mercado no segmento *fast food/food service*, a rede McDonald's. A companhia foi

escolhida por ser atuante em ambos os mercados, brasileiro e americano. Além de ser atuante no mercado nacional há mais de 35 anos, tendo seu primeiro restaurante na cidade do Rio de Janeiro/RJ. Desde 2007, a rede McDonald's é operada, no Brasil, pela "Arcos Dourados", uma das máster franqueadoras da marca internacional McDonald's.

4.2.1 HISTÓRIA DA MARCA MCDONALD'S

A história do McDonald's pode ser visualizada através de linha temporal esquematizada em forma de figura baixo, levando em consideração fatos importantes na história da empresa nos Estados Unidos e, posteriormente, no Brasil:

1940	Richard "Dick" McDonald e Maurice "Mac" McDonald abrem o restaurante McDonald's Bar-B-Q em San Bernardino, Califórnia. Com formato típico de <i>drive-in</i> e com um vasto cardápio.
1948	Dick e Mac fecham o restaurante por três meses para alterações. Em Dezembro, reabrem como um restaurante <i>drive-in</i> e de autoatendimento, reduzindo o cardápio à apenas nove itens: hambúrgueres, <i>cheeseburguers</i> , refrigerantes, leite, café, pedaços de torta e batatas chips (substituídas em 1949 por batatas fritas comuns).
1954	Os irmãos McDonald são visitados pelo, à época vendedor de <i>mixers</i> de cozinha, Ray Kroc, que fica fascinado com a operação realizada no restaurante e resolve lançar, junto com eles, o empreendimento em formato de franquias.
1955	Kroc abre seu primeiro McDonald's em Des Plaines, Illinois, com um restaurante nas cores vermelho e branco, desenhado pelo arquiteto Stanley Meston dois anos antes. As vendas no primeiro dia foram de US\$ 366,12.
1959	A rede McDonald's abre seu centésimo restaurante em Fond Du Lac, Wisconsin.
1962	O McDonald's de Denver, Colorado, se torna o primeiro a possuir cadeiras para os clientes sentarem do lado de dentro do restaurante.
1965	Agora com 700 McDonald's espalhados pelos Estados Unidos, a rede abre seu capital na bolsa de valores ao comemorar 10 anos.
1966	McDonald's lança seu primeiro comercial de televisão, em inserções de um minuto, apresentando seu personagem Ronald McDonald pela primeira vez.
1967	A rede McDonald's abre seu primeiro restaurante internacional no Canadá e em Porto Rico
1968	Demonstrando sua relação colaborativa franqueador-franqueado, o McDonald's introduz ao cardápio nacional da rede o hambúrguer Big Mac, criado pelo dono da franquia de Pittsburgh, Jim Delligatti.
1969	A franquia McDonald's adere ao remodelamento de visual, acabando com os prédios vermelho e branco e dando ênfase aos arcos dourados.
1979	Um promissor motor de vendas da rede é introduzido no mercado: o <i>Happy Meals</i> . Inauguração de primeiro McDonald's do Brasil, sendo o 25º país a receber um restaurante da marca McDonald's no mundo.
1984	Morre o fundador e Presidente do Conselho, Ray Kroc.
1987	Com a intenção de tornar o cardápio mais saudável, a rede adiciona saladas ao menu americano. Surge em Brasília o primeiro restaurante franqueado do Brasil e da América Latina.

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

1993	Lançamento do combo <i>Happy Meals</i> no Brasil, com nome traduzido para McLanche Feliz.
1998	McDonald's anuncia a plataforma <i>Made for You</i> , formato de cozinha que permite as franquias customizar ainda mais seus itens de cardápio, proporcionando maior flexibilidade e melhor atendimento das necessidades específicas de cada restaurante e de cada região/país.
2003	Primeira campanha global de propaganda da marca é lançada em Munique, Alemanha. Apresentando o slogan <i>I'm lovin' it</i> , traduzido no Brasil como o slogan "Amo muito tudo isso".
2007	A "Arcos Dourados" passa a operar todos os restaurantes da rede no Brasil.
2008	O McDonald's apresenta o maior redesenho de embalagem da marca, contendo 14 itens de embalagem "compreensiva", composta por caixas para hambúrgueres, copos para refrigerante, sacos de papel para carregar os produtos entre outros itens.
2009	Um dos principais produtos atuais da rede é introduzido nacionalmente como franquia nos EUA, o McCafe.
2011	McDonald's passa a operar em 119 países. No Brasil, ocorre reformulação nutricional dos produtos McDonald's. Insere-se salada como opção de acompanhamento. Ainda, o McLanche Feliz tem suas porções reduzidas.

Quadro 2 - Linha temporal dos principais eventos na história do McDonald's no Brasil e nos Estados Unidos.

Fonte: McDonald's Brasil, 2014. About McDonald's, 2014. About McDonald's, 2012.

4.2.2 Dimensões e estratégia da empresa

Atualmente, a rede McDonald's serve aproximadamente 70 milhões de pessoas diariamente ao redor do mundo, empregando 1,9 milhão de pessoas ao redor do mundo, contando com 35.000 restaurantes mundialmente, sendo 1.756 deles no Brasil apenas. (ABOUT MCDONALD'S, 2014; ABF, 2014).

Contando com uma filosofia criada pelo seu fundador, de construir restaurantes simples e de fácil identificação, com preços baixos e atendentes amigáveis na qual o serviço seria rápido e de qualidade, a empresa cresceu e expandiu de forma astronômica, tendo atingido valor de marca avaliado em US\$ 39,4 bilhões, com um valor de vendas de 88,3 bilhões de dólares. Ainda, é necessário destacar que a companhia investiu, em 2013, 788 mil dólares em publicidade, ocupando o sexto lugar das marcas mais valiosas em avaliação da revista americana Forbes. (ROTHMAN, 2002; FORBES, 2014)

Além do citado, quanto à estratégia da empresa, essa opera em um sistema de franquias, onde alguns aspectos são padronizados, tais como o ambiente de loja, as embalagens e a maioria dos itens de alimentos do menu entre outros. (MCDONALD'S, 2014)

Porém, desde 1998, as franquias possuem autonomia para customizar alguns itens com o intuito de satisfazer as necessidades dos consumidores locais, num sistema chamado de “*Made for You*”. Nesse formato, o país ou região tem flexibilidade de alteração de alguns itens, e inclusão de outros no cardápio. Isso possibilita à rede atender as diferentes necessidades da heterogeneidade dos consumidores ao redor do mundo, onde está estabelecida, compreendendo a necessidade de adaptar alguns de seus compostos mercadológicos. Além de possibilitar a identificação de novos produtos, que futuramente poderão ser incluídos no cardápio nacional, como o que aconteceu com o atual líder de vendas, o Big Mac, que fora inventado por um franqueado em Pittsburgh, nos Estados Unidos e incluso no cardápio nacional da rede em 1968. Nesse sentido, é coerente citar o preceito da Teoria da Adaptação e do Marketing Global apresentada por Keegan (2005), em contrapartida à teoria de Levitt (1983), que se refere à percepção da aplicação da padronização de alguns compostos do marketing, nesse caso o composto produto, e sua expansão mundial, desde que não gerem problemas à empresa. Como forma de reduzir custos na criação de um cardápio completamente novo desenvolvido pela franquia local, a rede analisou a aplicabilidade de tornar o Big Mac um produto mundial, o que se provou uma estratégia de sucesso quase completo, com exceção de países como a Índia, onde o produto não pôde ser introduzido devido à especificidade cultural, não constando na lista de produtos comercializados pela rede no país. (MCDONALD’S INDIA, 2014).

A rede, ainda, possui preocupação socioambiental, com 90% dos restaurantes adotando programas de reutilização do óleo utilizado na cozinha, com 100% do suprimento de peixes sendo proveniente de fontes sustentáveis, impactando sete milhões de crianças e suas famílias através de seu programa *Ronald McDonald House Charities*. Também, a rede demonstra preocupação com a alimentação saudável de seus consumidores, oferecendo opções de saladas como acompanhamentos e frutas como sobremesa no McLanche Feliz, seu produto com foco no público infantil.

Outro programa socioambiental apresentado pela companhia diz respeito às fontes de seus produtos, à reutilização de materiais, a redução do consumo energético, diminuição da emissão de carbono, entre outros. Para descobrir essas boas práticas, incentivá-las e, ainda, possibilitá-las, a rede publica todo ano um manual contendo as técnicas ambientalmente efetivas realizadas pelas franquias ao redor do mundo, bem como a sua possibilidade de ampliação em escala e integração no negócio. Vale a pena ressaltar que em 2013, o Brasil obteve destaque pelo mapeamento geo-espacial da cadeia de suprimentos da carne bovina na

categoria fontes sustentáveis. Já os Estados Unidos obteve destaque com relação à gestão de resíduos em seus restaurantes.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO MACROAMBIENTAL

Como discutido anteriormente no trabalho, o macroambiente é formado por seis variáveis principais, segundo Motta (2004), sendo elas: a variável demográfica, econômica, ambiental, tecnológica, político-legal e sociocultural. Apesar de essas variáveis fugirem do controle da empresa, as empresas não podem ser alheias à implicância de tais elementos no meio em que atuam, uma vez que, ignorar alguma dessas variáveis, pode resultar em fracasso ou problemas para a organização. Considerando o exposto, bem como o objetivo geral deste estudo, entendeu-se pertinente descrever características do macroambiente brasileiro e do macroambiente americano.

4.3.1 Variável macroambiental demográfica

A variável demográfica é uma das variáveis fundamentais a serem discutidas, uma vez que diversas ações de marketing dependem de indicadores apresentados nela, bem como o tamanho da população, a taxa de crescimento, o sexo preponderante, a renda e demais dados que direcionarão esforços ao público-alvo determinado. (MOTTA, 2004)

Segundo dados de censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística³ (IBGE), a população brasileira alcançou 190.775 milhões de pessoas em 2010, apresentando crescimento vegetativo de 1,17% na década, o menor crescimento de toda a série histórica dos censos, o que caracteriza uma diminuição do desenvolvimento exponencial que era observado nos censos anteriores. Já, segundo a Organização das Nações Unidas⁴ (ONU), em 2012 a população brasileira atingiu 198.361 milhões, com taxa de crescimento de 0,84% no período estimado de 2010-2015, sendo 84,9% dessa população residente de áreas urbanas. (UN, 2012)

Ainda, segundo o censo do IBGE de 2010, a população preponderante é a que se declara branca, com aproximadamente 48% da população total, depois os que se declaram

³ O IBGE realiza censos demográficos decenários, sendo o último realizado em 2010.

⁴ Por ser um índice estatístico padronizado, o relatório da ONU será utilizado para comparações das variáveis dos países da amostra.

pardos somam 43% da população, os que se declaram negros são 7,61% da população, as demais etnias somam o restante da população. (CENSO IBGE, 2010)

Outro fator demográfico que deve ser mencionado é relativo às características de sexo, idade e renda da população haja vista que essas têm direta influência sobre o consumo, os hábitos de consumo e ainda, sobre os esforços de marketing a serem empreendidos. No Brasil identificou-se que em 2012, a população de homens era de 97.555 milhões (49,18% do total), enquanto a população feminina correspondia a 100.806 milhões de pessoas (50,82% do total). (UN, 2012)

Quanto à renda, o censo indicou que o rendimento médio da população equivalia, em 2010, a R\$ 1.202,00, porém é necessário citar a dimensão da desigualdade de renda apresentada pelo Instituto, onde se percebe que 44,5% do total de rendimentos está concentrado em 10% da população. Ainda, segundo o IBGE, na área urbana o rendimento médio mensal dos domicílios é de R\$ 2.407,00. (IBGE PAÍSES, 2014; CENSO IBGE, 2010; IG, 2011).

Já nos Estados Unidos, outro país participante da amostra, a população em 2014 foi de 322.583.006, sendo sua taxa de crescimento vegetativo estimado no período 2010-2015 é de 0,85%, relativamente menor que a brasileira. (IBGE PAÍSES, 2014)

Quanto a grupos étnicos, em 2010, 223,553 milhões de americanos se declaravam brancos caracterizando 72,41% do total da população no ano que era de 308.745.538 milhões, 38,929 milhões se declaravam negros ou afro americanos e 14,674 milhões asiáticos, o que assinala uma diferença significativa em relação à população brasileira, uma vez, por exemplo, que a etnia asiática não está entre as citadas no censo brasileiro, fazendo parte do grupo “demais etnias”, ou seja, é uma etnia minoritária no país. (UNDATA, 2014).

Com relação a gênero, em 2012 os Estados Unidos apresentava em 2012, 156.002 milhões de homens e 159.788 milhões de mulheres, sendo 49,4% da população de homens e 50,6% de mulheres, quadro similar ao brasileiro. (UNDATA, 2014)

Em relação à renda americana, em 2010, segundo a Administração do Seguro Social, foi de em média US\$ 3.472,82, o que indica uma grande diferença em relação à renda média brasileira. (SSA, 2014)

Na análise dos anúncios do McDonald's será possível observar como a empresa utiliza-se dos dados demográficos para atingir maior parcela do público desejado no país em que está anunciando, através da atuação de personagens masculinos e femininos, com etnias relacionadas às preponderantes, bem como demais dados apresentados pelos censos. A empresa faz uso desses dados de forma a criar maior identificação com o cliente a que se

deseja atingir, além de possibilitar ao público criar associações com a marca. Ainda, os profissionais de marketing utilizam esses dados para criar valor aos clientes, aprender sobre seu público-alvo e identificar novas tendências desenvolvidas pelos seus clientes, identificações valiosas e essenciais para a empresa. (CHURCHILL, 2009; KOTLER e KELLER, 2013).

4.3.2 Variável macroambiental econômica

A variável econômica é de suma importância no macroambiente e diz respeito ao poder de compra apresentado por uma população, elemento que moldará diversas decisões do marketing. (KOTLER e LAMBIN apud MOTTA, 2004).

Quanto ao indicador econômico, o PIB per capita em 2012 foi de US\$ 51.163 nos Estados Unidos, apresentando discrepância imensa em relação ao mesmo indicador no Brasil, que no mesmo ano foi de US\$ 11.347 (IBGE PAÍSES, 2014). Ainda pode-se citar o Índice de Preços ao Consumidor (IPC) na comparação entre os países, identificou-se nesse item que a inflação se apresenta de forma bem diferente nos dois países, sendo no Brasil a base anual de 2014 o equivalente a 6,513% e, nos Estados Unidos equivalente a 1,992%. (GLOBAL RATES, 2014)

Outro indicador econômico importante, diz respeito ao Produto Interno Bruto nacional, que nos Estados Unidos foi de 16.244 trilhões de dólares em 2012, enquanto no Brasil foi de 2.254 trilhões de dólares no mesmo ano, ou seja, aproximadamente sete vezes maior. (UNSTATS, 2014)

Então, compreende-se através dos dados econômicos apresentados que, o cidadão americano possui maior poder de compra e maior renda média mensal do que o brasileiro, e ainda, que os Estados Unidos têm uma economia mais estável e desenvolvida, visto através dos índices de inflação e de Produto Interno Bruto, respectivamente. Essas constatações, para Churchill (2009) proporcionam informações valiosas ao marketing, uma vez que tendências de renda ao longo do tempo, dados econômicos relativos à recessão econômica ou a sua recuperação entre outros, possibilitam a divisão do mercado em diversos grupos, que podem ter maiores esforços direcionados à sua atração e retenção como público da marca, ou seja, segundo o autor, a marca pode preferir certo público-alvo de acordo com sua renda ou, ainda, pode preferir instalar-se em determinado país em detrimento a outro pela sua situação econômica.

4.3.3 Variável macroambiental natural

A variável ambiental, também denominada natural, consolida-se cada vez mais como fator relevante no processo decisório de marketing, haja vista que as pressões sociais e dos consumidores se tornam cada vez mais fortes no sentido de impor a preservação ambiental por parte das companhias, de acordo com Motta (2004).

É possível observar que no Brasil, o meio ambiente ainda não é fator decisório no momento da compra de acordo com Motta e Rossi (apud MOTTA, 2004), porém a empresa participante da amostra já demonstra preocupações com esse fator, com campanhas internas de conservação energética, acompanhamento da procedência dos insumos utilizados e de toda a sustentabilidade de sua cadeia, elemento que será tratado posteriormente, e ainda, como supracitado, diminuição da emissão de carbono e demais práticas incentivadas pela rede e descobertas pelas franquias.

No que tange os indicadores governamentais, observa-se que no Brasil, havia em 2010, 26% do território sob proteção ambiental, enquanto nos Estados Unidos essa porcentagem era de 13,66% no mesmo ano. Contudo, as áreas de pastagem permanentes, indicador importante para a agricultura e também pertinente a cadeia produtiva do McDonald's, são de 27,17% da área total nos Estados Unidos da América, enquanto no Brasil esse percentual é de 23,17%. (IBGE PAÍSES, 2014).

Ainda, entende-se como pertinente citar a emissão de dióxido de carbono (CO₂), um dos gases causadores do efeito estufa, dada sua importância na variável ambiental e a pressão por parte de organizações de classe, da Organização das Nações Unidas (ONU) e demais fatores que circulam a organização, pela diminuição do impacto causado por empresas emissores desse gás. Assim, segundo relatório da ONU, o Brasil emitiu em 2010 419,754 toneladas métricas de CO₂, enquanto os Estados Unidos emitiu aproximadamente doze vezes mais esse valor, ou o equivalente a 5.433,057 toneladas métricas. (WORLD BANK, 2014). Cabe aqui ressaltar o Protocolo do Kyoto, como o acordo entre países para diminuir a emissão de gases poluentes, bem como amenizar seus devidos impactos no meio-ambiente. Como objetivo inicial, os países acordaram em reduzir 5,2% à emissão de gases poluentes dos dados apresentados em 1990. Porém, em 2001, os Estados Unidos desistiu do acordado no protocolo afirmando que o mesmo era caro e injusto com os países em desenvolvimento. (KNÖBL et al., 2013)

Outro fator importante, no caso ambiental, é a constante observação da norma vigente, a qual pode ser alterada com projetos impondo maiores áreas de preservação, utilização de

diferentes fontes de energia e demais fatores que podem alterar as formas de produção e de prestação do serviço, bem como imposições de órgão mundiais ou de legislação local, como códigos específicos para o meio-ambiente. Além disso, é necessário monitorar fatores climáticos que podem causar escassez de matéria-prima, como chuvas, secas e demais alterações.

4.3.4 Variável macroambiental tecnológica

A observação e implementação de novas tecnologias em empresas é mandatório uma vez que novas tecnologias implicam em oportunidades inovadoras, segundo Churchill e Peter (2000). Ainda, deve-se analisar o impacto causado por essas inovações na vida das pessoas, levando em conta que a empresa não consegue controlar esse impacto, nem detê-lo, deve apenas moldar-se a ele e torna-lo um fator gerador de conveniência. Ainda, segundo Kotler e Keller (2013), o ambiente econômico pressiona a diminuição dos preços, o que pode ser conseguido com tendências tecnológicas, através do monitoramento do comportamento do consumidor, utilização de máquinas mais eficientes e utilização das economias de escala e de escopo.

No que tange a variável tecnológica em indicadores é necessário citar as discrepâncias entre o que é percebido no Brasil e nos Estados Unidos, diferenças essas que podem ser notadas nos dados como o número de computadores pessoais, no Brasil existia, em, 2009 32,39 computadores pessoais a cada 100 domicílios enquanto nos Estados Unidos existiam 73,63 a cada 100 domicílios. Ainda, com relação ao acesso à internet enquanto nos Estados Unidos existiam 84,20 usuários a cada 100 habitantes com acesso à internet, no Brasil esse número é relativamente menor sendo de 51,60 a cada 100 habitantes. (IBGE PAÍSES, 2014)

Ainda, entendeu-se como importante destacar os gastos públicos com pesquisa e desenvolvimento em cada um dos países, onde foi observado que o Brasil investiu 1,16% de seu PIB entre 2008 e 2010, enquanto os Estados Unidos investiram 2,90% de seu PIB no mesmo período, o que denota a sociedade americana uma preocupação muito maior com o desenvolvimento de novas tecnologias e com a produção científica. (IBGE PAÍSES, 2014)

Posteriormente observar-se-á as estratégias de utilização da tecnologia tanto para criar tanto vantagem competitiva quanto para reduzir custos e agregar maior valor ao produto consumido pela empresa componente da amostra, através de ferramentas de pagamento das compras através de *smartphones*, aplicativos para celulares e tablets, de maquinário novo e de

telas sensíveis ao toque para substituir atendentes nos restaurantes. (NEWS MCDONALD'S, 2014; CNET, 2014).

4.3.5 Variável macroambiental político-legal

Nesse ambiente, há a compreensão de que governos, grupos de interesse e clientes influenciam as estratégias mercadológicas das empresas através de leis, regras e pressões políticas que impõem, e que, portanto, a empresa não funciona apenas de acordo com seu regimento interno. (CHURCHILL, 2009). Dessa forma, no ambiente político-legal, segundo Churchill (p. 31, 2009), muitos itens possuem influência nas atividades do marketing, como:

[...] teste de produtos, embalagem, política de preços, propaganda e venda para menores. Essa submissão ao sistema legal pode tanto limitar as atividades de marketing como ser uma fonte de oportunidades [...] Os profissionais de marketing precisam estar familiarizados com as leis e regulamentações internacionais [...] em áreas onde procuram fazer negócios.

Dado o exposto, salienta-se que, nos países integrantes da amostra, Brasil e Estados Unidos da América, existem leis que podem alterar o composto mercadológico da rede McDonald's. Um dos mais importantes e dignos de atenção diz respeito à possível proibição da venda de brinquedos, brindes e demais objetos de apelação infantil associados a produtos do cardápio de lanchonetes, através de projeto de lei do Senado 144/2012, o que afetaria diretamente a venda do item McLanche Feliz, hambúrguer que acompanha brinquedo (BRASIL, 2012). Esse tipo de proibição afetou a rede McDonald's na cidade americana de San Francisco, onde uma lei municipal proíbe a venda de alimentos que incluam brinquedos, bem como a proibição de lanches ao público infantil que possuam mais de seiscentas calorias e que não incluam fruta e vegetal, bem como que possua bebida rica em açúcar. (CHICAGO TRIBUNE, 2011)

Ainda, Churchill (2009) cita algumas leis que influenciam a oferta no mercado brasileiro e que, dessa forma, merecem atenção do marketing. As que poderiam interferir nas estratégias da rede McDonald's foram adaptadas do quadro apresentado pelo autor, abaixo:

Lei n. 8.884/94, artigo 21, inciso XIII.	Constitui infração da ordem econômica a subordinação da venda de um bem à aquisição de outro ou à utilização de um serviço
Lei n. 8.078/90, artigo 39, inciso X.	É proibido elevar sem justa causa o preço de produtos ou serviços.
Lei n. 8.078/90, artigo 37, § 1º e artigo 52, inciso I.	Constituem infrações letras cujo tamanho dificultem a percepção da informação, considerada a distância normal de visualização do consumidor; indicativos que deixem dúvidas quanto às quais produtos se referem; redação na vertical ou outro ângulo que dificulte a percepção.
Lei n. 8.078/90, artigo 37 § 2º	É abusiva, dentre outras, a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite a violência, explore o medo ou a superstição, aproveite-se da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeite valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa a sua saúde ou segurança.

Quadro 3 - Como as leis federais afetam o marketing.

Fonte: CHURCHILL, 2010.

Alguns dados são dignos de nota no ambiente político-social, como os que dizem respeito à carga tributária excessiva apresentada pelo Brasil e às medidas protetivas adotados pelo governo ao trabalhador, que acabam por alavancar preços finais de produtos. Quanto à carga tributária, analisou-se dados dos tributos a serem pagos pré-imposto para empresas com faturamento de até US\$ 100 milhões, no Brasil tais impostos corporativos são iguais aos americanos, 34% do lucro pré-imposto. Porém, no que diz respeito ao custo extra apresentado pelo trabalhador ao empregador denota-se uma diferença perceptível, enquanto nos Estados Unidos um trabalhador com salário de até US\$ 30 mil custa US\$ 2.652 além do seu salário, no Brasil esse valor é de US\$ 17.267, ou, 8,87% e 57,57% a mais do salário de cada país respectivamente. (UOL ECONOMIA, 2013; UHY MOREIRA, 2011).

Outro componente político-legal que poderá ser notado na análise diz respeito às pressões das sociedades organizadas exigindo alimentos mais saudáveis e com valor nutricional melhorado, elementos percebidos nas ações de marketing promovidas pelo McDonald's, especialmente nas que dizem respeito à promoção do McLanche Feliz, no Brasil. Além das pressões por alimentos mais saudáveis, percebe-se a preocupação da rede com a origem dos seus insumos e seu impacto no ambiente que os cerca, como já discutido na variável macroambiental natural.

4.3.6 Variável macroambiental sociocultural

No que se refere ao macroambiente sociocultural foram analisados quatro dados, sendo eles: a média de calorias consumidas pelos integrantes de cada país referente à amostra, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), a classificação mundial dos IDH's mais elevados no mundo e os gastos públicos com educação. Quanto à média de calorias consumidas diariamente os Estados Unidos consomem 3.650 kcal/dia enquanto os brasileiros consomem 3.230 kcal/dia, o que sugere que os americanos possuem uma dieta mais rica em alimentos gordurosos. No que se refere ao Índice de Desenvolvimento Humano, que segundo Michels, Oliveira e Wollenhaupt (p. 155, 2013) é o indicador utilizado para:

[...] medir o grau de acesso da população aos benefícios obtidos pelo crescimento econômico, ou seja, quando os indicadores de crescimento econômico de um país estão em evolução, somente haverá desenvolvimento se a população acessos a esses benefícios.

Ainda, levando em consideração a classificação de todos os países, pode-se perceber que, em 2013, o Brasil posicionou-se em 79º lugar, enquanto os Estados Unidos são o quinto país com melhor IDH do mundo, o que indica um maior desenvolvimento social do país, bem como possibilidade de acesso por parte dos cidadãos a esses benefícios.

Por fim, entende-se como necessário citar a cultura que, como já discutida nesse trabalho, também apresentará influência direta nas decisões de marketing. (KOTLER e KELLER, 2012). Ainda, para Kotler e Keller (p.95, 2012), as decisões de marketing serão orientadas por fatores como:

[...] as visões que as pessoas têm de si próprias, das outras, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. [...] [Colocando] no mercado produtos que correspondam aos valores centrais e secundários da sociedade assim como abordar as necessidades das diferentes subculturas existentes dentro dessa sociedade.

Dado o exposto, Keegan e Green (2013) ressaltam que a cultura, especialmente a que envolve o consumo de alimentos, desenvolveu novos hábitos, entre eles se destaca o *fast food*, que possui cada vez mais aceitação nos países ao redor do mundo, tal fenômeno pode ser

observado devido a fatores como: menor tempo para almoço, crescimento do turismo global, curiosidade por alimentos diferentes, entre outros.

Outro fator a ser observado no macroambiente sociocultural diz respeito à língua e sua importância para a comunicação tanto com fornecedores, quanto com os demais componentes do mercado. A língua possui importância vital na tradução de expressões e slogans, visto que para cada grupo linguístico existem sutilezas a serem observadas, bem como características locais. Pode-se citar como exemplo a tradução do lanche do McDonald's que nos Estados Unidos é chamado de *Happy Meal* (Refeição Feliz, tradução nossa) que, quando introduzido, no Brasil foi chamado de McLanche Feliz, nome mais apropriado ao vocabulário nacional e, ainda, reforçando a ligação com a rede ao acrescentar-se as iniciais "Mc".

Ainda, uma característica pertinente à variável sociocultural diz respeito à preocupação da sociedade com a responsabilidade social e o que as empresas fazem para promover impactos positivos no meio que se encontram. Churchill (p. 40, 2010) amplia o conceito citando que:

O marketing voltado para o valor acrescenta que uma empresa deve fazer isso criando valor para os clientes e interagindo adequadamente com outros *stakeholders*. Responsabilidade social é o termo usado para descrever as obrigações de uma empresa para com a sociedade.

Nesse conceito é conveniente citar a *Ronald McDonald House Charities*, instituição apoiada pela rede McDonald's para assistência a crianças com câncer e seus familiares, como já mencionado no trabalho. Outro projeto de cunho social apresentado pela rede diz respeito à origem e rastreamento da cadeia produtiva de seus insumos e a preocupação com a sustentabilidade dessa cadeia, à reutilização de óleo de cozinha e demais projetos já tratados.

Por fim, é pertinente citar os gastos públicos com educação, dados que influenciam a variável sociocultural. No que tange a educação, em 2009, os investimentos públicos tiveram similaridade em sua representação de percentual do Produto Interno Bruto, porém o valor correspondeu foi enormemente dispar. Enquanto o Brasil e os Estados Unidos gastaram em 2009, respectivamente, 5,7% e 5,4% do PIB do ano em educação, quando convertidos a valores monetários, esses valores demonstram que os Estados Unidos investiram US\$ 778.566.600.000, ou seja, aproximadamente 778 bilhões de dólares em educação, enquanto o

Brasil investiu US\$ 92.349.417.938 ou seja, aproximadamente 92 bilhões de dólares, ou, mais de 8 vezes o valor investido.

4.3.7 Síntese das diferenças entre os dois macroambientes

De forma a sintetizar as principais diferenças das variáveis macroambientais dos países, entendeu-se como pertinente desenvolver uma tabela apresentando as variáveis e suas características díspares em ambos os países, de acordo com os dados e fontes já apresentados no item três e posteriores subitens.

TABELA 2 - Síntese dos dados da variável demográfica

Variável Demográfica		
	Brasil	Estados Unidos
População (em 2014)	202.033.670	322.583.006
Grupos Étnicos (em 2010)	Branco: 48%	Branco: 72,41%
	Negro: 7,61%	Negro: 7,93%
	Pardo: 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.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

TABELA 3 - Síntese dos dados da variável econômica

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%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

TABELA 4 - Síntese dos dados da variável natural

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 quilo/toneladas	5.433,057 quilo/toneladas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

TABELA 5 - Síntese dos dados da variável tecnológica

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

TABELA 6 - Síntese dos dados da variável politico-legal

Variável Politico-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.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

TABELA 7 - Síntese dos dados da variável sociocultural

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 pelo autor, 2014.

4.4 ANÁLISE DAS CAMPANHAS UTILIZANDO O MODELO DE CULTURA DE HOFSTEDE

Através dos métodos descritos no capítulo de metodologia, selecionou-se sete campanhas da rede McDonald's no Brasil e, a mesma quantidade de campanhas nos Estados Unidos. Para a análise, primeiro serão apresentados os comerciais brasileiros e então, os comerciais americanos. Ambos tiveram seus áudios transcritos, e no caso dos comerciais americanos, também traduzidos. Dado o exposto, os critérios serão analisados

individualmente, no que corresponde aos comerciais, e posteriormente um quadro apresentará síntese do que foi analisado.

4.4.1 Amostra das campanhas brasileiras

Para a amostra dos comerciais brasileiros, foram selecionados sete comerciais que atendiam os critérios definidos na metodologia. Esses comerciais abrangem período de aproximadamente dois anos, sendo o primeiro divulgado em 28 de março de 2011 e o último em 26 de fevereiro de 2013.

Campanha Brasil 1- GPPP8 Simplesmente Inacreditável	
Link: http://youtu.be/xApqIP4RaTk	Adicionado em: 28/03/2011
	<p>Transcrição: Como um sanduíche simplesmente perfeito pode ficar ainda melhor? É simples. BigMac, agora só R\$ 6,00, não é inacreditável? <i>(Música) Dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola e picles num pão com gergelim.</i> Pequenos preços do McDonald's, com cinco ofertas por apenas R\$ 3,00 cada, simplesmente inacreditável.</p>
	
	

Continua na próxima página



Quadro 2 - Campanha Brasil 1- GPPP8 Simplesmente Inacreditável

Fonte: Dados da Pesquisa 2014

No aspecto individualismo *versus* coletivismo, pôde-se perceber o relatado por Hofstede nos quadros onde aparecem pessoas consumindo os alimentos em grupos de amigos ou em grupos familiares. Porém, ainda é necessário citar o uso de personagens consumindo o produto solitariamente, o que particularmente não denota o individualismo como um todo presente, mas como, de certa forma, existente.

No que tange o aspecto de masculinidade *versus* feminilidade, o Brasil fora constatado como uma sociedade intermediária, ou seja, não possui características marcantes nem masculinas nem femininas. Isso é perceptível ao analisar a presença constante tanto de homens quanto de mulheres nas cenas do comercial, não sendo possível observar a aparição de um mais do que o outro.

Por ser uma sociedade constituída com valores que tendem a evitar incertezas, é possível observar o uso de expressões corporais e emoções que traduzem, através da linguagem corporal, o fato de o amanhã ser incerto. Isso pôde ser percebido no comercial em relação à atuação dos personagens, sempre demonstrando emoções aparentes e através do uso da dança e de expressões corporais que transparecem a necessidade de relaxamento em situações cotidianas presentes, tipicamente, em países onde a variável de evito de incertezas está presente, segundo Hofstede.

Dado que o Brasil possui escores relativamente altos em relação à distância de poder, o que indica que desigualdades são aceitas e que são procurados símbolos de status por parte dos constituintes dessas sociedades, pôde-se comprovar tal afirmação em relação à cultura no que diz respeito à presença de personagens com vestimentas formais e impondo autoridade, todavia, não se pode dizer que essa dimensão esteja presente de forma visível nesse comercial.

Campanha Brasil 2 – GPPP9 Simplesmente	
Link: http://youtu.be/4-H8yvNn0qk	Adicionado em: 30/06/2011
	<p>Transcrição: Às vezes, até uma simples chuva pode se tornar simplesmente especial. Um encontro de amigos pode virar simplesmente um acontecimento e uma parada pode ser simplesmente a melhor hora do dia por que é hora de aproveitar os pequenos preços do McDonald's. Quarteirão por só R\$ 6,00 e outras cinco ofertas imperdíveis. Simplesmente o máximo.</p>
	
	
 <p>PEQUENOS PREÇOS McDonald's</p> <p><small>Valida de 29 de junho a 25 de setembro de 2011 nos restaurantes McDonald's participantes. Não é válida para pedidos feitos pela McDelivery. Nas cidades de Belém, Palmas, Manaus, Porto Velho, Salvador e Lapa Freitas, os preços praticados são maiores do</small></p>	

Quadro 3 - Campanha Brasil 2 – GPPP9 Simplesmente
 Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Em relação ao segundo comercial foi possível identificar a presença de três das quatro variáveis de Hofstede. A variável de individualismo *versus* coletivismo foi, novamente identificada, e, assim como no primeiro comercial, nota-se o uso de grupos mais do que de

indivíduos a sós, como observável nos quadros 2 e 3 e, reitera o aspecto mais coletivista, todavia, não exclusivo da cultura brasileira.

Novamente, no aspecto masculinidade *versus* feminilidade é possível observar tanto os uso de papéis masculinos quanto de femininos, haja vista a posição do Brasil nos índices de Hofstede não ser específica de um ou outro aspecto. Porém, a variável, como já mencionado, não se limita ao gênero dos atores da sociedade e também a seus comportamentos, nesse sentido, é possível notar o uso de expressões que demonstram a feminilidade da sociedade, como: “encontro entre amigos pode virar simplesmente um acontecimento” e “uma parada pode ser simplesmente a melhor hora do dia”. Tais expressões remetem à feminilidade devido à importância dada à qualidade de vida, além da apresentação do quadro 1 onde um ator segura um guarda-chuva para um personagem feminino, demonstrando, através da cena, o cuidado com o próximo, típico de sociedade femininas.

No que tange o quanto se evita incertezas, tem-se que a sociedade brasileira possui alta necessidade de contato social e de momentos relaxantes com seus pares, aspecto derivado tanto do coletivismo quanto da variável de incertezas, que afirma a insegurança do futuro. Assim, observa-se novamente o uso de linguagem corporal com afirmação do que se tenta transparecer, bem como demonstrações de emoções através de gestos e ações, como no quadro dois.

A variável de distância de poder não foi observada nesse comercial.

Campanha Brasil 3 – Simplesmente Família	
Link: http://youtu.be/DVsYsfgBm6Q	Adicionado em: 10/08/2011
	Transcrição: Um simples momento pode ser simplesmente delicioso. Um simples almoço em família pode ser simplesmente memorável. Uma simples caixinha pode deixar tudo simplesmente mágico. Simplesmente McDonald's.

Continua na próxima página



Quadro 4 - Campanha Brasil 3 – Simplesmente Família

Fonte: Dados da Pesquisa 2014

Na análise do terceiro comercial da rede McDonald's no Brasil foi possível observar todas as esferas de Hofstede. No caso do aspecto de masculinidade *versus* feminilidade foi possível reiterar o que já fora exposto no outros comerciais, sendo que, dessa vez, foi possível notar com mais clareza a feminilidade, com a aparição de mais personagens femininos do que masculinos ao longo do filme. Ainda, quanto ao aspecto subjetivo da feminilidade foi mais claramente percebido pelo fato de haver menção aos vocábulos “momento delicioso”, “almoço memorável” e “caixinha que pode deixar tudo mágico”, denotando a importância da qualidade de vida, da cooperação e modéstia, através do uso da palavra “simples” e “simplesmente” em demasia.

Já no aspecto de individualismo *versus* coletivismo, é claro o uso de grupos em todos os quadros, principalmente o de grupos familiares nesse comercial em específico, haja vista o foco do mesmo. Outro fato importante de ser mencionado é o uso do vocábulo família,

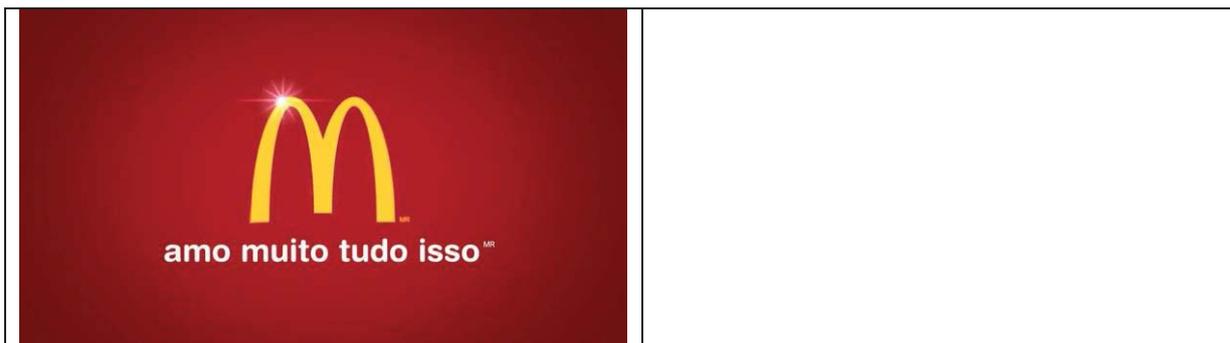
remetendo e reiterando o público a ser atingido na peça. Percebe-se, também, nos quadros um e dois, aspectos comuns às famílias nos restaurantes da rede.

No que diz respeito ao quanto se evita as incertezas, é possível destacar o alto escore do Brasil que, junto com os demais países da América Latina, tendem a preferir longas refeições com seus semelhantes, e a dar importância a momentos corriqueiros do dia-a-dia, como o comercial destaca sendo um “simples almoço em família”.

Quanto à distância de poder, é possível destacar poucos itens presentes para demonstrar essa variável. Um deles é o de status, nesse caso o familiar, com personagens atuando em papéis de mãe e pai, representando a hierarquia familiar como pode ser visto nos quadros um e dois.

Campanha Brasil 4- Campanha Escolhas 30'	
Link: http://youtu.be/xf-2vLOmT6I	Adicionado em: 13/10/2011
	<p>Transcrição:</p> <p>No McDonald's tem a turma da McOferta do BigMac, a turma da McOferta do Quarteirão e, uma simples novidade, acaba de criar simplesmente uma nova turma, a turma da McOferta com salada de acompanhamento. Bem, ainda não é uma turma, mas quem sabe...</p> <p>Agora você tem uma nova opção de salada para acompanhar a sua McOferta. Delicioso mix de folhas frescas, tomatinhos. Na McOferta a escolha é simplesmente sua.</p>

Continua na próxima página



Quadro 5 - Campanha Brasil 4- Campanha Escolhas 30'

Fonte: Dados da Pesquisa 2014

No quarto comercial analisado da rede no Brasil, foi possível identificar três das quatro variáveis de Hofstede. A primeira variável a ser mencionada, e a mais visível, é a da cultura masculinidade *versus* feminilidade. Apesar da pesquisa de Hofstede apresentar resultados demonstrando o Brasil como estando no centro e não pendendo nem para uma nem para outra extremidade, foi novamente perceptível aspectos relacionados à feminilidade cultural, como cooperação e preocupação com qualidade de vida. É importante reiterar que esses aspectos podem estar mais visíveis nessa peça visto que a mesma pretende divulgar a opção de salada como acompanhamento, o que transparece a ideia de hábitos saudáveis.

No aspecto individualismo *versus* coletivismo foi identificado tanto um extremo quanto outro, ou seja, tanto o uso de personagens individuais, quanto o uso de grupos de amigos, além do uso da expressão “turma” para reiterar o conceito de coletivismo. Todavia, entende-se como necessário reiterar que o coletivo foi apresentado muito mais frequentemente que o indivíduo só.

Mais uma vez foi identificado o fator de quanto se evita as incertezas através do uso de situações cotidianas com aspectos extraordinários, como refeições se transformarem em acontecimentos que podem resultar em novos laços, visto nos quadros dois e três, bem como no texto do comercial.

<p>Campanha Brasil 5 - Filme Institucional McDonald's Kids - Bailarina 30"</p>	
<p>Link: http://youtu.be/J037RilX_kE</p>	<p>Adicionado em: 26/01/2012</p>
	<p>Transcrição: Um dia você acreditou que bastavam sapatilhas pra ser uma bailarina, que as bonecas te escutavam, que um batom deixava você igual à sua mãe e que ela era a mulher mais linda de todas. Só não imaginava que um dia estaria aí, diante daquela criança que você foi. Vale viver cada sorriso.</p>



Quadro 6 - Campanha Brasil 5 - Filme Institucional McDonald's Kids - Bailarina 30''
Fonte: Dados da Pesquisa

No filme institucional Kids Bailarina foi possível analisar todas as variáveis de Hofstede, porém devido ao público-alvo do comercial, duas foram mais presentes e merecem destaque. A primeira variável a ser destacada diz respeito à distância de poder que, nessa peça, apresenta-se pela aparição de personagens estabelecendo relação de mãe e filha, denotando diferença na escala hierárquica familiar. Tal relação é característica da variável de distância de poder devido à hierarquia e o uso de símbolos de status que remetem à personagem de mãe, no terceiro quadro, que é imitada pela filha, no segundo quadro.

A segunda variável de destaque no comercial é a de masculinidade *versus* feminilidade que, como já dito, tem tal ênfase dado o público-alvo do comercial. Personagens femininos são utilizados de forma exclusiva nesse comercial, transparecendo diversas vezes a ideia dos pilares que sustentam a motivação desse comercial: “mãe”, “mulher” e “família”. Portanto, entende-se que esse comercial apresenta aspectos exclusivos femininos, tanto

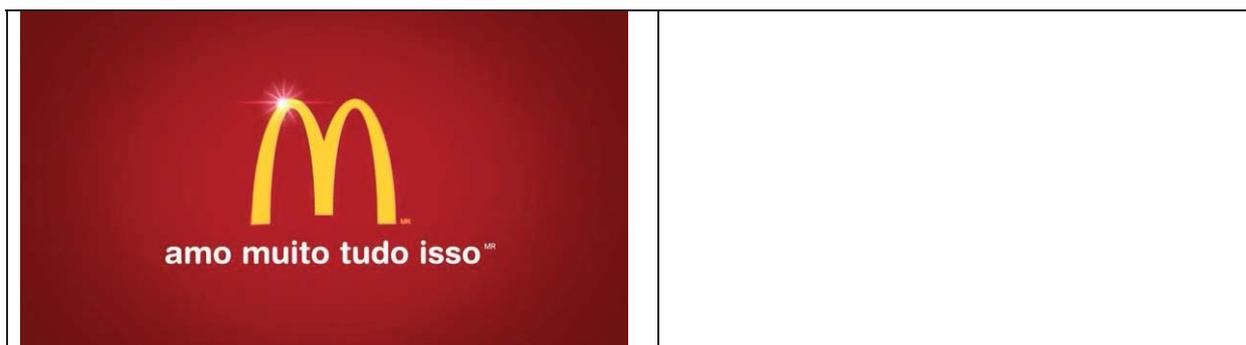
objetivos quanto subjetivos, como o carinho representado pelo personagem materno com a filha, bem como o cuidado com o próximo, elementos presentes nessa peça.

No que tange a individualidade *versus* a coletividade é possível perceber, nesse comercial, novamente um afastamento da realidade observada por Hofstede, uma vez que as personagens são apresentadas em situações individuais e, por vezes, em par (mãe e filha).

Por fim, na variável do grau em que se evita incertezas, os mesmos aspectos observados anteriormente foram encontrados nesse comercial, tais como: transposição do ordinário (almoço com a mãe) no extraordinário (momento de apresentação da mãe como exemplo para a filha).

Campanha Brasil 6 – Filme Institucional McDonald’s Kids - Capa 30'	
Link: http://youtu.be/CssBqTjUT5w	Adicionado em: 26/01/2012
	<p>Transcrição: Um dia você acreditou que bastava uma capa para ter superpoderes, que os monstros viviam no escuro, que os seus brinquedos entendiam o que você dizia e que tapar os olhos deixava você invisível. Só não imaginava que um dia estaria aí, diante daquela criança que você foi. Vale viver cada sorriso.</p>
	
	

Continua na próxima página



Quadro 07 - Campanha Brasil 6 – Filme Institucional McDonald's Kids - Capa 30'

Fonte: Dados da Pesquisa

No filme institucional Kids Capa, é possível apresentar uma comparação ao seu equivalente, Kids Bailarina, uma vez que aquele se destina ao público masculino e tem o intuito de direcionar-se aos pais e seus filhos, exclusivamente. Assim, novamente, foi possível destacar duas variáveis de Hofstede.

A primeira variável a ser destacada diz respeito à masculinidade *versus* feminilidade, que pode ser notada em aspectos como o uso de personagens exclusivamente masculino e de elementos estereótipos do gênero, como futebol. Ainda o comercial apresenta aspectos que retificam o já citado no que tange a masculinidade, como elementos de competição e de heroísmo.

A segunda variável a ser destacada diz respeito à distância de poder que foi observada nessa peça como a diferença entre pai e filho no que tange a hierarquia familiar. Além dos símbolos de status representativos da diferença entre os personagens na divisão familiar.

A terceira variável diz respeito à individualidade *versus* coletividade que nesse comercial, assim como no seu semelhante, possui aspectos mistos, ou seja, os personagens por vezes aparecem em grupos (par pai-filho) e por vezes aparecem em situações individuais.

O quanto se evita incertezas aparece nesse comercial da mesma forma que no comercial Kids Bailarina, ou seja, os momentos comuns são transformados em momentos excessivamente importantes, tal como usar a refeição entre pai e filho de forma a apresentar reflexão do modelo que o personagem do pai representa ao seu descendente.

Campanha Brasil 7 – Campanha McD Sempre Especial	
Link: http://youtu.be/UVNRA9c7MuY	Adicionado em: 26/02/2013
	<p>Transcrição: Ninguém faz aniversário todos os dias, nem ganha troféu todos os dias. É isso que torna esses momentos especiais. Para momentos assim, o McDonald's está sempre melhorando a refeição do seu filho, reduziu o açúcar das bebidas à base de frutas e o sódio dos pães e <i>nuggets</i>, adequou as porções de batatinhas às necessidades das crianças e de sobremesa, acrescentou fruta. Tudo para você ficar feliz no McDonald's sempre. Por que aqui todos os momentos são especiais.</p>
 <p>menos açúcar</p>	
 <p>menos sódio</p>	
 <p>amo muito tudo issoSM</p>	

Quadro 08 - Campanha Brasil 7 – Campanha McD Sempre Especial

Fonte: Dados da Pesquisa

No último comercial da rede McDonald's analisado no Brasil foi possível identificar três das quatro variáveis de Hofstede. A primeira, e mais evidente, diz respeito à masculinidade *versus* feminilidade onde se identificou os aspectos femininos muito mais evidentes, através da preocupação com hábitos saudáveis de alimentação, que é o foco da

propaganda. Ainda, o texto cita alterações no cardápio infantil, o que representa cuidado com o próximo, característica tido como feminina para Hofstede.

A segunda variável identificada remete à decisão de compra, no que diz respeito à distância de poder. Ou seja, os pais receberão o benefício alimentar de forma indireta, uma vez que têm parte na decisão de consumo dos filhos. Dessa forma, o comercial busca atingir tanto o público dos pais preocupados com alimentação saudável de seus filhos, quanto o público das crianças, uma vez que o alimento tem direcionamento para esse público.

Quanto à variável individualismo *versus* coletivismo foi observado o uso, quase que exclusivo, de cenas onde os personagens aparecem em grupos, principalmente familiar. Ainda no aspecto coletivista, identificou-se resquícios da variável relativa à feminilidade, no que diz respeito à preocupação com os demais, nesse caso, os familiares.

4.4.2 Amostra das campanhas americanas

Atendidos os critérios metodológicos, foram selecionados sete comerciais americanos de janeiro de 2013 a maio de 2014. Nos comerciais foram analisadas as variáveis de Hofstede individualmente.

Campanha EUA 1 – McDonald’s Lettuce Supplier, Dirk Giannini ‘Field to Fork’	
Link: http://youtu.be/058E2W21W10	Adicionado em: 24/01/2013
	<p>Transcrição:</p> <p>I’ve been farming for 14 years here in the Salinas Valley, born and raised, fourth generation farmer. For me, farming is a family tradition. My grandfather was one of the pioneers that actually filled the rail car with ice on top of the lettuce crates and, since it was the iceberg, hence the name Iceberg Lettuce. The beautiful weather and the soil that we have here, enables us to grow high quality lettuce. Agriculture is the backbone of this nation. Farmers are stewards of the land and we know how to take care of this resource better than anyone. We would never want to take anything away from this ground because it is our livelihood. We are providing lettuce</p>

Continua na próxima página



for 80% of the nation; it's a pretty astounding number. To produce high quality lettuce, the attention to detail is demanding and we are here every day making sure we can make that happen for McDonald's. And, just look at the quality of the color. McDonald's expects high quality and freshness on a daily basis. It used to take weeks but now within days our lettuce is harvested, triple rinsed and delivered to McDonald's. And it is just top quality from field to fork. We have answered the task of putting lettuce in the marketplace every day of the year. We are very proud of raising the freshest produce in the nation. It's a shame that people take for granted all the hard work and energy and resources it takes to produce lettuce. It's a lot of history here, I'm proud to be part of it and to carry on this tradition of fresh produce.

Tradução:

Tenho plantado por 14 anos aqui em Salinas Valley, nasci e cresci aqui, sou a quarta geração de agricultor. Para mim, plantar é uma tradição de família. Meu avô foi um dos pioneiros, que realmente enchia vagões de trem com gelo e caixas de alface sobre ele, e como o gelo era iceberg, por isso o nome Iceberg Lettuce (Alface Iceberg). O clima maravilhoso e o solo que temos aqui nos permite produzir alfaces de alta qualidade. Agricultura é a coluna vertebral dessa nação. Fazendeiros são os manipuladores da terra e nós sabemos como cuidar desse recurso melhor do que ninguém. Não gostaríamos de tomar nada do solo, pois ele é nosso sustento. Estamos provendo alface para 80% da nação, é um número surpreendente. Para produzir alface de alta qualidade, a atenção aos detalhes é necessária e estamos aqui todos os dias afirmando que consigamos fazer isso acontecer para o McDonald's. E repare a qualidade da cor. O McDonald's espera alta qualidade e frescor diariamente. Costumava

Continua na próxima página

	<p>demorar semanas, porém, agora dentro de alguns dias nossa alface é colhida, triplamente lavada e entregue ao McDonald's. E é de altíssima qualidade, do campo ao garfo. Temos respondido à tarefa de colocar alface no mercado todos os dias do ano. Estamos orgulhosos de produzir a plantaçoão mais fresca da nação. É uma pena que as pessoas não dão o valor merecido a todo o trabalho, energia e recursos investidos na produção de alface. Há muita história aqui, estou orgulhoso de fazer parte disso e continuar com a tradição de uma produção fresca.</p>
--	--

Quadro 09: Campanha EUA 1 – McDonald's Lettuce Supplier, Dirk Giannini 'Field to Fork'

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à análise do primeiro comercial, três das variáveis foram observadas, sendo que todas elas merecem destaque, dada sua constante aparição no comercial.

A primeira variável a ser destacada diz respeito ao quanto se evita incertezas, que pode ser observado através da aceitação de novas ideias e principalmente pelo pouco uso de demonstrações emotivas, ou seja, ao longo da peça a pessoa entrevistada pouco sorri ou demonstra qualquer sentimento, essa característica está fortemente ligada a variável de evito de incertezas. No entanto, é necessário citar que, países com índice abaixo da média como os EUA, pouco é requerido de leis e regras para que se consiga atingir resultados esperados indicando uma sociedade onde cada um sabe de suas responsabilidades e vigilância constante não é necessária para que os objetivos sejam alcançados, diferente do observado no comercial, onde o entrevistado cita alguns passos de segurança na qualidade do produto, bem como algumas regras exigidas pelo McDonald's.

A segunda variável percebida com ênfase no comercial foi a de masculinidade *versus* feminilidade. Nessa variável foi percebido o uso de expressões que remetem às sociedades masculinas, como a expressão de sucesso pessoal através de frases do tipo: “estamos provendo alface para 80% da nação” ou “estamos orgulhosos de produzir a plantaçoão mais fresca da nação”. Outro fator importante dessa variável remete à cultura masculina de “viver para o trabalho”, presente no comercial através das cenas e de falas como “nasci e cresci aqui, sou a quarta geração de agricultor” e, posteriormente, “plantar é uma tradição de família”. Tais expressões são típicas de sociedades onde valores masculinos são mais evidentes, como é o caso da cultura americana.

O terceiro índice de Hofstede que merece destaque no comercial é o de individualismo. Apesar do entrevistado no comercial remeter diversas vezes à sua família, ninguém além dele, é mostrado no comercial, ainda, a cena do quadro um permite uma exemplificação do citado.

Por fim entendeu-se como necessário citar que a comparação de altos índices de masculinidade com, igualmente altos, índices de individualidade resulta em pessoas dispostas a falar livremente de seus sucessos pessoais e tentar ao máximo dar seu melhor, ou melhorar o que já existe.

Campanha EUA 2 – McDonald’s Apple Supplier, Leo Dietrich Sons “Generations”	
Link: http://youtu.be/EKZIHMEwCww	Adicionado em: 24/01/2013
	<p>Transcrição:</p> <p>-I’m ready to pick it up. -Look at this one, how about you help me pick it? -OK, I do it on this side. -Ok, I’ll grab it on this side, ready? Pull, oh, good job. Currently, there is three generations here. My father is still here, uh, he’s here every day, he checks in with us, (he) makes sure we’re doing it right. I have nephews, basically right on our heels. We’re still farming that same piece of ground that we started farming back in the 1850’s. We got just the right soil, the right elevation, the rainfall that we get here, that makes for a great crisp apple, good colored apple. That has to be in your blood, it has to be a passion (perfect). It starts at the blossom and it continues until the apples are handpicked, just at the right time. McDonald’s has high standards for us, it’s our job to seek that we deliver that, a good-tasting apple. The legacy that exists from my great, great, great-grandfather, I kinda want to be part of that. -Look at that. (wow) -I like to think that if a little kid is eating a happy meal and he is biting into one of those apples, you know that leaves a smile on his</p>
	
	

Continua na próxima página

	<p>face.</p> <p>-I would like to have a son someday that is interested in taking over the farm from me and my brothers</p> <p>-Or a daughter.</p> <p>-Or daughter, absolutely.</p> <p>-We're going to be farming together, hopefully, for a long time. It's a great feeling at the end of the day knowing that you've done your job well.</p> <p>Tradução:</p> <p>-Estou pronto para colher.</p> <p>-Olhe para essa, que tal me ajudar a colhê-la?</p> <p>-Ok, eu puxo nesse lado.</p> <p>-Ok, eu agarro desse lado, pronto? Puxe, oh, bom trabalho.</p> <p>Atualmente, há três gerações aqui. Meu pai ainda está aqui, uh, ele está aqui todo dia, ele vem ver como a gente está, ele vem conferir se estamos fazendo certo. Eu tenho sobrinhos que estão aqui conosco. Ainda produzimos naquele mesmo pedaço de terra em que começamos produzir lá em 1850. Nós temos o solo correto, a elevação correta, a chuva que temos aqui, tudo isso resulta em uma maçã boa e crocante, uma maçã com boa coloração.</p> <p>Isso tem que estar no seu sangue, tem que ser uma paixão. Começa na flor e continua até as maçãs serem colhidas à mão, na hora certa. O McDonald's tem altas exigências para nós, é nosso trabalho ter certeza que entregamos isso, uma maçã saborosa. O legado que existe do meu tatara-tatara-tataravô, eu meio que quero fazer parte disso.</p> <p>-Olhe só isso (wow)</p> <p>-Eu gosto de pensar que se uma criancinha está comendo um McLanche Feliz e está mordendo uma daquelas maçãs, sabe, aquilo deixa um sorriso no seu rosto.</p> <p>-Eu gostaria de ter um filho algum dia que quisesse assumir a fazenda de mim e dos meus irmãos.</p> <p>-Ou uma filha.</p> <p>-Ou uma filha, com certeza.</p> <p>-Vamos continuar a produzir juntos por muito tempo, espero. É um ótimo sentimento ao fim do dia, saber que você fez bem o seu trabalho.</p>
---	---

Quadro 10: Campanha EUA 2 – McDonald's Apple Supplier, Leo Dietrich Sons "Generations

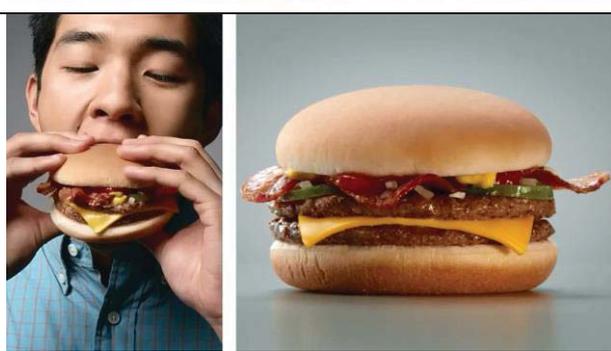
Fonte: Dados da Pesquisa

No segundo comercial da campanha todas as variáveis foram observadas. A primeira variável notada diz respeito à distância de poder, que nessa peça pôde ser evidenciada através da especificação da hierarquização apresentada na fazenda, da qual o comercial trata, e através de falas como: “meu pai ainda está aqui, uh, ele está aqui todo dia, [...] ele vem conferir se estamos fazendo certo. Eu tenho sobrinhos que estão aqui conosco.”. Tais fatos reiteram o exposto por Hofstede no que tange à distância de poder e como os indivíduos lidam como o fato da desigualdade da distribuição de poder.

Em sequencia, pôde se observar que o conceito de individualismo *versus* coletivismo apresentou fatores contrários ao apresentado pelo país como um geral, haja vista que, a peça apresenta situações com personagens em grupos mais do que sozinhos. Quiçá tal elemento se dê pela ideia de a peça remeter ao conceito de incentivo a produção familiar e ao conceito de família por si próprio.

Já no que tange a variável de masculinidade *versus* feminilidade, pôde ser confirmado o exposto por Hofstede tanto no que diz respeito à masculinidade objetiva quanto subjetiva. Na evidenciação objetiva percebe-se o uso excessivo de personagens masculinos e de frases como: “Eu gostaria de ter um filho algum dia que quisesse assumir a fazenda”. Já no que remete à masculinidade subjetiva observa-se a afirmação de sucessos pessoais, bem como de recompensas adquiridas e de posses, o que pôde ser visto nos quadros que apresentam o local da plantação como vasto e por expressões como: “O legado que existe do meu tataratataratataravô.”.

Por fim, a variável de incertezas e de quanto às evitam, assim como no comercial anterior, apresenta-se de forma desconexa com o apresentado por Hofstede. Ou seja, na pesquisa de Hofstede, os Estados Unidos possuem score abaixo da média, portanto têm tendência a não necessidade de regras e regulamentações, porém o comercial expressa tal tipo de norma através de frases como “o McDonald’s tem altas exigências para nós” e de imagens mostrando os processos ao longo da cadeia de produção. Dessa forma, entendeu-se como necessário citar que talvez tal ênfase se dê devido à intenção da rede em demonstrar: a qualidade do produto, à preocupação com os processos e, por conseguinte, a entrega de um produto dentro dos moldes de qualidade esperados pelo consumidor.

Campanha EUA 3 – McDonald's Dollar Menu & More	
Link: http://youtu.be/1AqTLvRkUZs	Adicionado em: 11/11/2013
	<p>Transcrição:</p> <p>Gather around and get ready to get more. Cause more is better, when good isn't good enough, more is great. And getting more is what it is all about, with the new McDonald's Dollar Menu & More. More is the new Bacon McDouble with Applewood smoked bacon for only two dollars; It's your favorites like the tasty McChicken and more still just a dollar. More is everything you want and then some and that is the Dollar Menu & More. Dig in. There's something for everyone to love at McDonald's.</p>
	<p>Tradução:</p> <p>Se junte e se prepare para ter mais. Pois, mais é melhor, quando o bom não é bom o suficiente, mais é ótimo e ter mais é o que importa, com o novo Dollar Menu & More do McDonald's. Mais é o novo Bacon McDouble com bacon defumado em madeira de macieira por apenas 2 dólares. São os seus favoritos, como o saboroso McChicken e outros ainda por só um dólar. Mais é tudo o que você quer e algo mais, e isso é o Dollar Menu & More. Caia dentro. Há algo para todo mundo amar no McDonald's.</p>
	
	

Quadro 11: Campanha EUA 3 – McDonald's Dollar Menu & More

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do terceiro comercial da rede McDonald's nos EUA apresentou a maioria das dimensões de Hofstede. A mais evidente no comercial é a variável individualismo *versus* coletivismo devido ao uso frequentes de pessoas em grupos com a ideia de união, o que é

corroborado pelo uso da expressão “se junte” o que remete à união em grupos. Ainda, é possível notar grupos através do quadro um e de cenas seguintes ao quadro dois.

A segunda variável presente no comercial diz respeito ao quanto se evita incertezas, que pode ser notada através das mínimas demonstrações de emoção apresentadas no comercial, limitando-se a sorrisos e raras expressões corporais sugerindo sentimentos. Ainda, os personagens interagem de forma distante, ou seja, em momento algum eles se tocam ou abraçam, oposto ao que ocorre em sociedades onde o índice de evito de incertezas é alto, todavia, os EUA possuem baixo índice de quanto se evita incertezas o que explicaria tais ações no comercial retratadas.

A última varável presente, e analisada, no comercial refere-se à masculinidade *versus* feminilidade, nesse aspecto aferiu-se apenas a masculinidade objetiva. Assim percebeu-se que, apesar do uso de personagens femininos ocorrer, há mais personagens masculinos, em uma proporção de três para dois, sendo que os homens são os que mais aparecem no comercial.

Campanha EUA 4 – McDonald’s: Dollar Menu & More – Hot New Playlist	
Link: http://youtu.be/mmJAsw0Llpc	Adicionado em: 16/04/2014
	Transcrição: When you want to mix it up right, you need the tastiest choices around, and McDonald’s Dollar Menu & More has always got your back. Feeling like a classic? Try the one and only McChicken, still just a buck. Or you can always turn it up with a great tasty McDouble, plus other delicious hits all for a price you can’t beat. Whatever your flavor, the Dollar Menu & More is just what you need to keep you moving. There’s something for everyone to love at McDonald’s.
	Tradução: Quando você quer fazer uma boa mistura, você precisa das opções mais saborosas, e o Dollar Menu & More do McDonald’s sempre te

Continua na próxima página



Quadro 12: Campanha EUA 4 – McDonald's: Dollar Menu & More – Hot New Playlist

Fonte: Dados da Pesquisa

No quarto comercial analisado foi possível perceber três das quatro variáveis apresentadas por Hofstede. A que mais se destacou foi a variável de individualismo *versus* coletivismo, uma vez que os Estados Unidos possuem graduação alta nesse quesito indicando um dos países mais individualistas dos analisados por Hofstede, porém no comercial apresenta-se um par de personagens, aparentemente amigos contrariando o exposto pela pesquisa de Hofstede.

Outra variável identificada no texto, e que não condiz como o identificado por Hofstede, é relacionada ao índice de insegurança quanto às incertezas. Esse fator é conflitante com a pesquisa, já que os Estados Unidos foram classificados abaixo da média, caracterizando uma nação onde sentimentos tendem a ser menos expressivos ou demonstrados com tanta facilidade, porém no comercial os personagens sorriem com frequência, dançam e gesticulam.

Talvez as duas variáveis supracitadas estejam em desacordo com o exposto por Hofstede dado o intuito do comercial e a mensagem que esse tenta expor ao consumidor, ou seja, de um alimento para ser consumido com amigos e que traz bons momentos aos que o adquirirem.

Por conseguinte, a terceira variável, e última identificada no comercial, tem relação com a masculinidade *versus* feminilidade. No sentido objetivo da masculinidade pôde-se perceber que a peça apresenta apenas dois personagens, um homem e uma mulher, portanto

não é possível fazer comparações nesse sentido. Todavia, não foi possível identificar aspectos masculinos subjetivos nessa peça.

Campanha EUA 5 – McDonald's: Dollar Menu & More – Symmetry	
Link: http://youtu.be/NsU0qxnrdYo	Adicionado em: 16/04/2014
	<p>Transcrição:</p> <p>Es hora de disfrutar un poco más, el nuevo Dollar Menu & More, más para escoger, más para compartir, más para gozar, más sabrosas opciones a un precio que sabe aún mejor, como una jugosa Bacon McDouble por solo \$ 2. Además, tus favoritos todavía por solo un dólar. Más sorpresas. En McDonald's siempre hay algo más que te va a encantar.</p>
	<p>Tradução:</p> <p>É hora de desfrutar um pouco mais, o novo Dollar Menu & More, mais para escolher, mais para compartilhar, mais para aproveitar, mais opções saborosas a um preço que é mais saboroso ainda, como um delicioso Bacon McDouble por apenas \$ 2. Ainda, os teus favoritos por somente um dólar. Mais surpresas. No McDonald's sempre há algo mais que vai te encantar.</p>
	
	

Quadro 13: Campanha EUA 5 – McDonald's: Dollar Menu & More – Symmetry

Fonte: Dados da Pesquisa

No comercial Dollar Menu & More – Symmetry, todas as variáveis foram observadas, no entanto, é necessário destacar que o comercial tem como público-alvo a população latina residente nos Estados Unidos, dessa forma algumas variáveis poderão ser percebidas como o intuito de comunicar o esperado para o público latino, todavia como foi veiculado nos Estados Unidos, a análise dar-se-á com os indicadores desse último.

A variável de individualismo *versus* coletivismo foi percebida no comercial pelo uso de grupos de amigos em situações cotidianas consumindo o produto e, ainda, percebida no uso de expressões que indicam situações coletivas como: “mais para compartilhar”.

O segundo fator observado no comercial foi o de masculinidade *versus* feminilidade onde se pôde inferir que, apesar da sociedade americana ser masculina pelo levantamento de Hofstede, o comercial apresentou personagens tanto masculinos quanto femininos. Não foi possível aferir a subjetividade da masculinidade no comercial.

No que tange ao quanto se evita as incertezas, o comercial apresentou caráter esperado, uma vez que, por ser uma cultura que alcançou resultados inferiores na variável tratada, os personagens apresentam-se distantes de seus demais e alguns símbolos de status são apresentados como a cena que remete um executivo em seu local de trabalho consumindo o produto promovido.

Por fim, o fator de distância de poder foi pouco percebido, porém entendeu-se como importante citar que os personagens no último quadro interagem apesar de não se conhecerem, o que para Hofstede é uma característica pertinente tanto à cultura americana quanto a países onde o índice de distância do poder é baixa, o que coincide em ser o caso dos Estados Unidos.

Campanha EUA 6 – McDonald’s Fish Supplier, Kenny Longaker ‘The Last Frontier’	
Link: http://youtu.be/058E2W21W10	Adicionado em: 16/04/2014
	<p>Transcrição:</p> <p>This is The Last Frontier, man. Every time we leave the dock, it’s an adventure. Well, I just feel fortunate that I hit on something in life that I just love to do every single day. It’s the way I’ve made my living for over 30 years.</p> <p>I feel like I belong here. I’ve never seen an</p>

Continua na próxima página

 <p>Kenny Longaker McDonald's Fish Supplier</p>	<p>ecosystem that's anything like the Bering Sea. You have the whole Pacific Ocean that just flushes all these nutrients to the fisheries. This is wild fish, the Pollock we catch are filleted and frozen within about 24 to 72 hours after being caught, and it's the quality McDonald's expects. We'd love to see this fishery last for many, many years to come, and I think we are doing a real good job doing that. You take care of the ocean, the ocean takes care of you, and it's been really good to me. It's just part of who I am.</p>
	<p>Tradução:</p>
	<p>Essa é a última fronteira, cara. Toda vez que saímos da doca é uma aventura. Bem, eu me sinto sortudo por ter acertado em algo na vida que eu amo fazer todo dia. É como eu tenho me sustentado por mais de 30 anos. Eu sinto como se eu pertencesse aqui. Eu nunca vi um ecossistema parecido com o Mar Bering. Tem todo o Oceano Pacífico que despeja todos os nutrientes à vida marinha. Isto é peixe selvagem, os Pollock que pescamos são cortados em filés e congelados entre 24 e 72 horas depois de pescados e é a qualidade que o McDonald's espera. Amaríamos ver a vida marinha durar por muitos e muitos anos ainda, e eu penso que estamos fazendo um bom trabalho ao fazer isso. Você toma conta do oceano, o oceano toma conta de você, e o oceano tem sido muito bom para mim. É parte de quem eu sou.</p>

Quadro 14: Campanha EUA 6 – McDonald's Fish Supplier, Kenny Longaker 'The Last Frontier'
Fonte: Dados da Pesquisa

A penúltima peça analisada apresentou os quatro fatores de Hofstede, sendo o de quanto se evita de incertezas o que merece destaque. No que diz respeito a essa variável foi possível notar como os personagens se relacionam com o inesperado e com a imprevisibilidade do futuro através de frases como: “toda vez que saímos da doca é uma

aventura” e da incerteza do que pode acontecer, com a frase: “amaríamos ver a vida marinha durar por muitos e muitos anos ainda”.

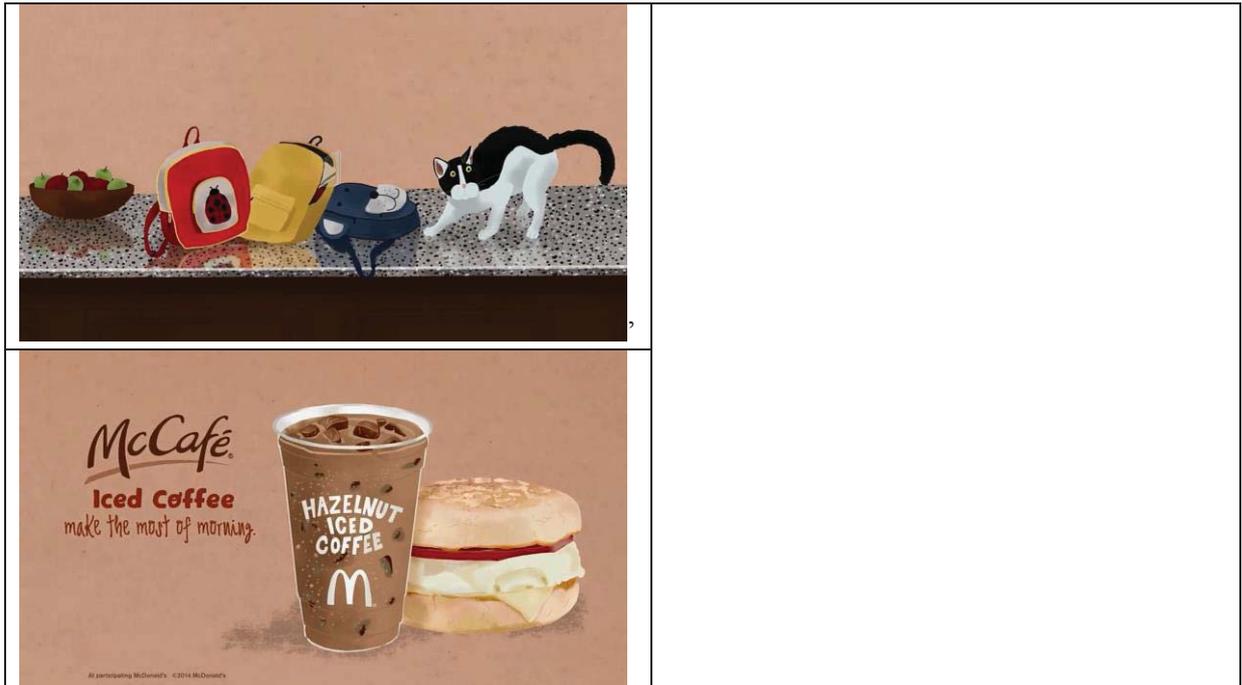
Na variável de individualismo *versus* coletivismo observou-se o destaque ao narrador separado de seus companheiros, além de usar termos remetendo a si próprio diversas vezes. Contudo, entendeu-se como importante destacar o uso de cenas de trabalho coletivo, como as que seguem o quadro três.

No que tange a masculinidade *versus* feminilidade é possível analisar o uso de apenas personagens masculinos ao longo do comercial, bem como, no que se refere à subjetividade da masculinidade, o destaque ao sucesso pessoal, como nas frases: “eu me sinto sortudo por ter acertado em algo na vida que eu amo fazer todo dia. É como eu tenho me sustentado por mais de 30 anos.”.

Por fim, no fator de distância de poder fica evidente a hierarquia presente no comando, onde apenas o capitão do navio fala. Além disso, é necessário citar que, através da análise do comercial, reitera-se o citado por Hofstede ao explicar que nesse tipo de sociedade a função de cada indivíduo é de seu conhecimento e, portanto, esse a desempenha sem necessidade de observação contínua.

Campanha EUA 7 – McDonald’s McCafé Mornings with Jessica	
Link: http://youtu.be/KaoyAZwHicU	Adicionado em: 26/05/2014
	<p>Transcrição:</p> <p>I might be the minority here, but I like mornings. It’s quiet, I can think, but before I know it, I’ll have kids to dress and lunches to pack and a cat to shoo out of the counter, but I don’t mind because even though my schedule is filled with meetings, my coffee takes me into the day.</p>
	<p>Tradução:</p> <p>Eu posso ser a minoria aqui, mas eu gosto de manhãs. É quieto, eu consigo pensar, mas antes que eu perceba, eu terei crianças para vestir, almoços para embalar e um gato para espantar de cima do balcão, mas eu não me importo pois mesmo o meu dia estando cheio de reuniões, meu café me leva dia adentro.</p>

Continua na próxima página



Quadro 15: Campanha EUA 7 – McDonald’s McCafé Mornings with Jessica

Fonte: Dados da Pesquisa

No último comercial analisado observou-se três das quatro variáveis de Hofstede, sendo a de masculinidade *versus* feminilidade a que merece destaque, pois, apesar da sociedade americana ser avaliada como altamente masculina, a campanha apresenta apenas personagens femininos, o que pode ser explicado devido ao público-alvo da campanha, o feminino. Além disso, ficou evidente a feminilidade subjetiva na campanha, com o cuidado com o próximo e a preocupação com qualidade de vida, ambos observáveis em todos os quadros apresentados.

No que se refere ao individualismo *versus* coletivismo é possível verificar a extrema individualidade apresentada pela sociedade americana, uma vez que a personagem aparece sozinha por quase todo o comercial.

Por fim, a variável de distância de poder apresentou-se no comercial através da menção do atarefamento no trabalho e da hierarquia familiar conduzida pela personagem da mãe, responsável pela organização e cuidado com os integrantes da família.

4.4.3 Quadro síntese das variáveis de Hofstede nos comerciais da amostra

De forma a sintetizar o exposto na análise dos comerciais entendeu-se como importante elaborar um quadro compendiando o achado nos comerciais americanos e brasileiros.

	Brasil	Estados Unidos
Individualismo vs Coletivismo	Na análise dos comerciais brasileiros foi possível observar o uso de grupos sociais, familiares e de amigos, muito mais do que o uso de personagens em cenas solitárias, ainda que esse 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, essas características reiteram o exposto por Hofstede quanto às sociedades onde o coletivismo é mais presente.	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 assaz feminina, uma vez que valores como: cuidado com o próximo, preocupação com qualidade de vida, cooperação entre os personagens e 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	O Brasil apresentou características típicas de sociedades com indicadores altos de quanto se evita incertezas, assim, observou-se o uso demasiado de expressões corporais e de emoções expressas através de linguagem corporal e de contato social. Ainda, nos comerciais analisados, houve a frequente ocorrência de quadros em que os personagens interagem ao longo de refeições e transformam o ordinário (refeição) em algo extraordinário (acontecimento social).	Tendo um índice abaixo da média nessa variável, os EUA apresentaram pouca demonstração de emoções, bem como o fato de os personagens interagirem em menor frequência entre si e, quando essa interação ocorre, se dá de forma distante e com raros contatos físicos. Ainda, observou-se o uso de expressões denotando certo receio quanto a eventos futuros e, a presença de normas e regras impostas para diminuir tais incertezas, que, apesar de não serem comuns em sociedades com índices reduzidos dessa variável, podem estar sendo apresentados com a intenção de tangibilizar a qualidade dos produtos da marca.
Distância de poder	Ao avaliar a variável de distância de poder percebeu-se o uso de símbolos de status e hierarquização, através de apresentação de pessoas com roupas formais e papéis denotativos de pai e mãe, respectivamente. Entende-se como importante ressaltar que a	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

Continua na próxima página

	variável de distância de poder foi a que menos se pode identificar nos comerciais.	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.
--	--	--

Quadro 16 - Síntese dos resultados encontrados na análise dos comerciais da amostra.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.5 ANÁLISE CONJUNTA DAS VARIÁVEIS

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.

Comercial – Objetivo – Período de veiculação	Cenário macroambiental no período de veiculação	Principais fatores de cultura mapeados
GPPP8 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.
GPPP9 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. O país ainda apresentava índice de calorias consumidas de 3.230 kcal/dia, índice abaixo da média americana.	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 através de gestos e ações são

		usados para demonstrar o quanto se evita de incertezas.
<p>Simplemente Família – Promoção McLanche Feliz – Agosto de 2011</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
<p>Escolhas 30' – Promoção de salada como acompanhamento – Outubro de 2011</p>	<p>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 CO₂, através dos dados já apresentados.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Quanto à variável que diz respeito às incertezas e quanto são evitadas, observou-se novamente o ordinário transformado no extraordinário.</p>
<p>Kids – Bailarina 30' – Filme Institucional – Janeiro de 2012</p>	<p>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</p>	<p>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.</p> <p>Na variável de masculinidade</p>

	<p>US\$ 2.254 trilhões.</p> <p>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.</p>	<p><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.</p> <p>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.</p>
<p>Kids – Capa 30’ – Filme Institucional – Janeiro de 2012</p>	<p>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 renda média, que em 2010 era de R\$ 1.202,00.</p>	<p>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.</p> <p>No que tange a distância de poder, observou-se a hierarquia familiar estruturada de pai e filho e símbolos de status aparentes.</p> <p>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.</p>
<p>McD Sempre Especial – Institucional – Fevereiro de 2013</p>	<p>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 países.</p>	<p>A preocupação com hábitos saudáveis de alimentação e com o próximo caracterizou a variável feminina subjetiva como mais presente nesse comercial.</p> <p>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.</p> <p>Já na variável coletivista, percebeu-se o uso de grupos familiares, principalmente, nas cenas.</p>

Quadro 17 - Quadro-síntese da análise conjunta das variáveis macroambientais e de Hofstede no Brasil.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Comercial – Objetivo – 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 observou-se as 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

Continua na próxima página

		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, 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 representa 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	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

	<p>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, equivalente a cerca de sete vezes o PIB brasileiro. Já a inflação americana em 2012 foi de 1,992%, índice bem abaixo do brasileiro.</p>	<p>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 países onde o índice de distância de poder é baixo.</p>
<p>McDonald's Fish Supplier, Kenny Longaker "The Last Frontier" – Institucional – Abril de 2014</p>	<p>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 necessário 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.</p>	<p>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.</p>
<p>McCafé Mornings with Jessica – Promocional McCafé – Maio de 2014</p>	<p>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,</p>	<p>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</p>

	que foi de US\$ 51.163/ano, novamente maior que o brasileiro.	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.
--	---	---

Quadro 18 - Quadro-síntese da análise conjunta das variáveis macroambientais e de Hofstede nos EUA.

Fonte:Elaborado pelo autor

4.6 ANÁLISE DE NÍVEL DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA DA AMOSTRA

Partindo da análise de conteúdo estabelecida no trabalho, bem como das amostras analisadas à luz da teoria de adaptação e sua divisão entre quatro possibilidades, segundo Kotler, aferiu-se que a rede McDonald's encaixa-se no quarto nível de adaptação, ou seja, aplica as decisões da promoção de vendas à administração local da marca, dada a subjetividade de cada nação e suas preferências. Dessa forma, é importante mencionar cada um dos níveis de adaptação para Kotler corroborando a decisão embasada na análise. Em um 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 conseguinte, 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 necessariamente é padronizado. Já em seu 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, o quarto nível da adaptação, e o utilizado pela rede McDonald's, observa-se a atribuição da promoção de vendas à administração local da marca, uma vez que ocorre a 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.

Conclui-se que, a averiguação de que a rede McDonald's exerce suas adaptações em nível quatro, tem embasamento nas amostras estudadas, uma vez que, na comparação dos comerciais americanos com os brasileiros, alterou-se o idioma, certos produtos, seus nomes e o tema, principalmente. Ainda, nenhum comercial do universo disponível teve replicação em qualquer país participante da amostra, isto é, em nenhum país da amostra observou-se comerciais idênticos.

5 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 promoção de vendas através de comerciais e peças publicitárias, levando em consideração fatores decisivos como as variáveis do macroambiente e as variáveis culturais, no momento de decidir sobre suas estratégias de comunicação. Dessa forma, entendeu-se como pertinente identificar as decisões de adaptação da comunicação da rede McDonald's na diferença cultural entre Brasil e Estados Unidos.

Para que fosse possível responder ao objetivo geral dessa pesquisa, delimitou-se objetivos específicos que foram alcançados através da análise de conteúdo dos comerciais veiculados em ambos os países da amostra. No que se refere à comunicação institucional, observou-se que a rede McDonald's sofre a influência de todas as variáveis macroambientais, ainda que em menor grau de algumas, e que a rede procura se adaptar a elas, haja vista que não pode mudá-las. Identificou-se que a variável macroambiental que mais denota interferência nas estratégias da rede é a demográfica, já que essa diz respeito a particularidades como população, grupos étnicos, renda e gênero, porém o macroambiente como um todo exerce importância e atenção na gestão da marca.

Por conseguinte, pesquisou-se a adaptação das peças a partir da teoria de Hofstede, aferindo-se que a decisão de adaptação dos comerciais parte principalmente de dois fatores identificados por Hofstede, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade. Ainda, os fatores de quanto se evita as incertezas e de distância de poder foram observados frequentemente, porém pela limitação de tempo dos comerciais e de subjetividade desses fatores suas presenças foram menores. Conclui-se dessa forma que, através de

pesquisa e análise, a adaptação das peças dá-se com base nas variáveis expostas pela teoria de Hofstede, principalmente nas duas primeiras variáveis aqui citadas.

Com base no exposto nesse capítulo, bem como na análise dos resultados da pesquisa, classificou-se a rede McDonald's como associada ao quarto nível de adaptação de Kotler, indicando que a promoção de vendas concentra-se a cargo da administração local, e que isso ocorre devido à necessidade de adaptação a diversos fatores como a disponibilidade de mídia, a cultura local e as nuances inerentes ao macroambiente.

Por fim, entende-se que, apesar de ser tida como uma marca global, a rede McDonald's adaptou-se à cultura brasileira tanto em aspectos macroambientais, como: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural, como nos aspectos subjetivos: distância de poder, dicotomia entre masculinidade e feminilidade, individualismo *versus* coletivismo e o quanto se evita as incertezas.

Destarte, fundamentado na base teórica do presente trabalho, bem como nos dados analisados, compreende-se que a pesquisa oferece diversas contribuições, tanto para o autor como para a sociedade acadêmica como um todo, uma vez que os dados e a pesquisa revelam as peculiaridades intrínsecas à alocação em mercados diferentes do nativo das empresas, a importância da adaptação no sucesso empresarial, a influência da cultura como elemento moldador das decisões de marketing e a ampliação da percepção do consumidor ao criar associações com marcas que se inteiram da cultura local.

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, assim como a análise de mais empresas do mesmo setor, o que possibilitaria comparações e tornaria os objetivos mais concretos. Ainda, poder-se-ia avaliar a percepção do consumidor quanto às mensagens nos países ampliados da amostra, possibilitando a validação das hipóteses geradoras do trabalho. Portanto, entende-se que o trabalho alcançou sua finalidade, porém mais trabalhos poderão ser desenvolvidos futuramente utilizando-se de mais formas de pesquisa, amostra ampliada, tanto de empresas quanto de países participantes, e uma abordagem sob a ótica do consumidor e suas percepções quanto a essas adaptações, corroborando o exposto e expandindo para novas proposições sobre o elemento cultura e sua importância nas decisões pertinentes ao setor de marketing e demais setores da empresa, tornando as companhias verdadeiramente orientadas ao mercado.

REFERÊNCIAS

ABF - Associação Brasileira de Franchising. *Relação de franquias por nº de unidades*. 2013. Disponível em: <www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/relacao-de-franquias-por-numero-de-unidades>. Acesso em: 27 ago. 2014.

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. *Performance do setor*. 2013. Disponível em: <www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx>. Acesso em: 26 ago. 2014.

ABOUT MCDONALD'S. *Country Map*. 2014. Disponível em: <<http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html>>. Acesso em: 08 set. 2014.

ABOUT MCDONALD'S. *Global Best of Green 2014: building a better business through effective environmental practices around the world*. 2014. Disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/2.0/pdfs/2014_best_of_green.pdf>. Acesso em: 12 set. 2014.

ABOUT MCDONALD'S. *McDonald's History: Travel Through Time With Us*. 2012. Disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timeline.html>. Acesso em: 09 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (São Paulo). *O setor em números*. 2013. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx>>. Acesso em: 10 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. *Mercado de Food Service*. 2011. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp>>. Acesso em: 10 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (São Paulo). *Desempenho 2012-2011: Faturamento do Setor de Franchising*. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/desempenho-do-franchising-2012-2011>>. Acesso em: 10 set. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (São Paulo). *Desempenho do setor por segmento*. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/Numeros-do-Franchising-Evolucao-do-Sector-de-Franchising-2013.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (São Paulo). *Relação de franquias por nº de unidades*. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/relacao-de-franquias-por-numero-de-unidades>>. Acesso em: 11 set. 2014.

BAKER, Michael J. “International Marketing Communications Explained” in: MONYE, Sylvester O. *The Handbook of International Marketing Communications*. 1ª edição. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BRASIL. Congresso. Senado. Projeto de lei nº 144, de 2012. Diário do Senado Federal, Brasília, DF, 2012.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. . *Indicadores*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#indicadores>. Acesso em: 15 set. 2014.

BRITO, E. P. Z.; ANTUNES, L. A. *A padronização e a personalização do atendimento ao cliente em lojas de varejo alimentar*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, Anais. Salvador: EnANPAD, 2002. p.1-15.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: McGraw-Hill, 1972. 158 p.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis – RJ: Vozes, 2006.

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

_____. *Marketing: criando valores para os clientes*. 2. São Paulo Saraiva 2006.

CNET. *McDonald's hires 7,000 touch-screen cashiers*. 2014. Disponível em: <<http://www.cnet.com/news/mcdonalds-hires-7000-touch-screen-cashiers/>>. Acesso em: 21 set. 2014.

COBRA, Marcos 1940-. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. xxi, 428 p.

DEMO, Pedro. *Praticar ciência: metodologias do conhecimento científico*. São Paulo Saraiva 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENGELS, Juliana. *A influência da adaptação e da padronização do composto mercadológico sobre a performance das empresas: uma meta-análise*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FORBES MAGAZINE. *The World's Most Valuable Brands*. 2014. Valores calculados em Novembro de 2013. Disponível em: <<http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>>.

Acesso em: 11 set. 2014.

FORBES. *McDonald's*. 2014. Disponível em: <www.forbes.com/companies/mcdonalds/>. Acesso em: 26 ago. 2014.

GLOBAL RATES. *Inflação* - quadro de números de inflação actual internacional. 2014. Disponível em: <<http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/inflacao.aspx>>. Acesso em: 17 set. 2014.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. *Marketing*. 2. Porto Alegre: AMGH, 2012.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Rev.). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008. xxi, 415 p.

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

GEERT HOFSTEDE. *Cultural Insights*. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/index.php>>. Acesso em: 10 out. 2014.

IHS GLOBAL INSIGHT (New York). *Franchise Business Economic Outlook for 2013*. 2012. Prepared for: International Franchise Association Educational Foundation. Disponível em: <http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Business_Outlook_12-17-2012.pdf>. Acesso em: 12 set. 2014.

KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. Londres: Prentice Hall, 1989.

_____. *Marketing Global*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2003.

KNÖBL, Terezinha et al. *Emissão de CO₂ nos países emergentes: um panorama atual dos índices de poluição do ar no Brasil, Índia, Rússia e China*. In: SIMPÓSIO DE SUSTENTABILIDADE & CIÊNCIA ANIMAL, 3., 2013, Pirassununga. Anais... . Pirassununga: USP, 2013. p. 1 - 3. Disponível em: <http://sisca.com.br/resumos/SISCA_2013_074.pdf>. Acesso em: 01 out. 2014.

KOTLER, Philip; CARVALHO, Cristina Vaz de (Coord.). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2009. 303 p. ;

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 434 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; SANTOS, Dilson Gabriel dos (Rev.). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. xxii, 750 p.

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

_____. *Miopia em Marketing*. Harvard Business Review. São Paulo, v. 1, n.1, p. 25-55, 1960. Ed. Nova Cultural Ltda, 1986

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 196 p.

MCDONALD'S (Brasil). *Institucional*. 2014. Disponível em: <<http://mcdonalds.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

MCDONALD'S. *Our story*. Disponível em: <http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story.html>. Acesso em: 16 set. 2014.

MCDONALD'S (Índia). McDonald's Índia. Disponível em: <<http://www.mcdonaldsindia.net/home.aspx>>. Acesso em: 01 out. 2014

MICHELS, Erico; OLIVEIRA, Ney; WOLLENHAUPT, Sandro. *Fundamentos da Economia*. Curitiba: Intersaberes, 2013. 180 p. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127384>>. Acesso em: 05 out. 2014.

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, 2004, Curitiba, Anais... Curitiba: EnANPAD, 2004. p. 1-16.

NEWS MCDONALD'S. *McDonald's Announces New Collaboration with Apple to Simplify Payment Experience*. Disponível em: <<http://news.mcdonalds.com/Corporate/news-stories/McDonald's-Announces-New-Collaboration-with-Apple>>. Acesso em: 21 set. 2014.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Rev.). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008. xxi, 415 p.

OSM: UMA VISÃO CONTEMPORÂNEA Academia Pearson- São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

ROTHMAN, Howard. *50 empresas que mudaram o mundo: as 50 organizações, grandes e pequenas, que definiram os negócios modernos*. São Paulo: Manole, 2002. 345 p

SANTOS, J. L. dos. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SSA - SOCIAL SECURITY ASSOCIATION. Average Wage Indexing (AWI) Series. 2014. Disponível em: <<http://www.ssa.gov/oact/cola/awiseries.html>>. Acesso em: 10 set. 2014.

STATISTA (Estados Unidos da América). *Number of employees in the United States fast food restaurant industry from 2004 to 2018*. 2014. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/196630/number-of-employees-in-us-fast-food-restaurants-since-2002/>>. Acesso em: 11 set. 2014.

SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation*. Journal of Marketing, 4, Outubro 1993. 1-17.

THE WORLD BANK. *CO2 emissions (kt)*. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.KT/countries>>. Acesso em: 04 out. 2014

UNDATA. *Population by national and/or ethnic group, sex and urban/rural residence*. 2014. Elaborada pela Organização das Nações Unidas. Disponível em: <<http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode:26>>. Acesso em: 19 set. 2014.

UNITED NATIONS. *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. New York, 2014. Population at mid-year. Acesso em: ago.2014.

UNSTATS. *Social indicators*. 2012. Elaborada pela Organização das Nações Unidas. Disponível em: <<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/default.htm>>. Acesso em: 17 set. 2014.

UOL ECONOMIA. *Brasil lidera ranking de impostos sobre trabalhadores, segundo estudo*. 2013. Com base nos dados da consultoria UHY Moreira. Disponível em: <economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/02/26/brasil-lidera-ranking-de-impostos-sobre-trabalhadores-segundo-estudo.htm>. Acesso em: 01 out. 2014.

UHY MOREIRA. *Brasil tem uma das maiores cargas tributárias para empresas no mundo*. 2011. Disponível em: <[www.uhymoreira.com.br/imprensa/releases/11out03-\(a\)-](http://www.uhymoreira.com.br/imprensa/releases/11out03-(a)-)

[UHY_Brasil tem maior carga tributária corporativa.pdf](#)>. Acesso em: 01 out. 2014.