



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Adaptação dos 4 P's de marketing ao
mercado brasileiro**
Um estudo de caso Maybelline New York

Marcella Pereima Conde

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2016.



Marcella Pereima Conde

Adaptação dos 4 P's de marketing ao mercado brasileiro

Um estudo de caso Maybelline New York

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Marcus Wilcox Hemais

Rio de Janeiro
Junho de 2016.

Agradecimentos

Ao meu pai Mauro Pinheiro Conde por ser minha fonte de inspiração e sempre me impulsionar academicamente, profissionalmente e pessoalmente. A minha mãe Sandra Pereima Conde pela paciência e estímulo todos esses anos. Aos meus queridos avôs Bruna Pereima, Valdemiro Pereima, Luzia Conde e Aloysio Conde, por serem tão inspiradores e sempre acreditarem no meu potencial. As minhas queridas amigas que estão comigo desde os tempos de colégio sempre me apoiando. Ao meu orientador e amigo Marcus Wilcox que esteve comigo ao longo dessa jornada acadêmica, viu meu crescimento e fez parte dele.

Resumo

Conde, Marcella. Adaptação dos 4 P's de marketing ao mercado brasileiro – Um estudo de caso Maybelline New York. Rio de Janeiro, 2016. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo contribui com a literatura sobre adaptação e padronização de produtos a mercados estrangeiros através da análise da adaptação dos 4 P's de marketing (produto, praça, preço e promoção) da marca de maquiagem Maybelline New York no mercado brasileiro. Maybelline New York faz parte do Grupo L'Oréal, que possui uma estratégia de adaptação no país através, principalmente, do polo de inovação e pesquisa presente no país. A marca, que está no Brasil desde 1997, segue a mesma estratégia do Grupo L'Oréal e busca cada vez mais adaptar seu composto de marketing com o intuito de se aproximar mais da consumidora local. No presente estudo foram realizadas entrevistas com sete funcionários da marca e um ex-funcionário para entender essa estratégia de adaptação e analisá-los conforme a teoria.

Palavras- chave

Adaptação, Padronização, Maybelline New York, Marketing Internacional

Abstract

Conde, Marcella. Adaptation of the marketing mix to the Brazilian market – A case study of Maybelline New York. Rio de Janeiro, 2016. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study contributes to the adaptation and standardization literature through the Maybelline New York analysis of the marketing mix (product, place, price and promotion) adaptation to the Brazilian market . Maybelline New York is part of the L'Oréal Group , which has an adaptation strategy in the Brazilian market through the Innovation and Research center. The brand is in the Brazilian market since 1997 and follows the same strategy the L'Oréal Group. Maybelline seeks to adapt the marketing mix in order to get closer to the target market. In the present study interviews were conducted with seven brand employees and a former employee to understand this adaptation strategy and analyzes them according to the theory.

Key-words

Adaptation, Standardization, Maybelline New York, International Marketing

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2 Objetivo do estudo	3
1.3 Delimitação e foco do estudo	3
1.4 Justificativa e Relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1 Padronização e adaptação em mercados internacionais	5
2.1.1 Padronização	6
2.1.2 Adaptação	7
2.1.3 Adaptação e Padronização	8
2.2 Adaptação e Padronização do composto de marketing	9
2.2.1 Produto	10
2.2.2 Preço	12
2.2.3 Praça	14
2.2.4 Promoção	16
3 Metodologia do estudo	19
3.1 Tipo de pesquisa realizada	19
3.2 Seleção dos sujeitos entrevistados	20
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	20
3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	21
3.5 Limitações do método	21
4 Apresentação e análise dos resultados	22
4.1 O Grupo L' Oréal	22
4.1.1. Universalização da Beleza	23
4.1.2. L'Oréal Brasil S.A.	24
4.2 Maybelline New York	25
4.3 Mercado Brasileiro de maquiagem	27
4.4.1 Produto	29
4.4.2 Preço	33
4.4.3 Praça	34

4.4.4 Promoção.....	40
4.4.5 Adaptação de Maybelline New York ao mercado brasileiro	44
5 Conclusões e recomendações para novos estudos.....	45
5.1 Implicações Gerenciais.....	46
5.2 Sugestões de futuros estudos.....	47
6 Referências Bibliográficas	48
7 Apêndice	53
7.1 Roteiro de Entrevistas.....	53

Lista de figuras

Figura 1 - Propaganda Lash-Brown-Ine - Maybell Laboratories.....	25
Figura 2 - Maybelline Cake Mascara.	26
Figura 4 - Base Fit Me Brasil.....	31
Figura 5 - Base Fit Me Estados Unidos.	31
Figura 6 - Mapeamento de marcas - Relação custo-benefício.....	34
Figura 7- Canais de venda do mercado brasileiro de maquiagem.	36
Figura 8 - % de crescimento em share valor dos canais de maquiagem no Brasil.	37
Figura 9 - Evolução do número de quiosques no Brasil.....	39
Figura 10 Anúncio da linha de máscaras Colossal.	42
Figura 11 - Anúncio da linha de batom Color Sensational.	42
Figura 12 - Anúncio da linha Fit Me.....	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens da adaptação e padronização do composto de marketing..	
.....	9
Tabela 2 - Decisões táticas no composto de marketing - estratégia de internacionalização de empresas.	10
Tabela 3 - Estratégia de Adaptação ou Padronização do composto de marketing Maybelline no Brasil	44

1 O tema e o problema de estudo

1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo

A Revolução Industrial do século XVIII seguida da Revolução da Informação, já mais atual, mudaram a dinâmica econômico social entre os países do mundo (PENNAFORTE, 1998). O termo globalização, por sua vez, se tornou ainda mais pertinente e nenhum país do mundo conseguiu fugir de se globalizar. A partir dessa nova dinâmica, os países e as pessoas se tornaram mais integrados e, devido a esse fato, a troca de ideias, transações financeiras e comerciais e aspectos culturais puderam ser compartilhados pelas nações (IANNI, 2002).

Segundo Czinkota e Ronkainen (2007), a maior integração entre os países fez com que o comércio internacional ganhasse mais importância no mundo. O seu crescimento entre os anos de 2000 e 2005 foi de 150%, tanto para mercadorias como para serviços. Além disso, esse crescimento em âmbito global frequentemente superou o crescimento das economias domésticas nas últimas décadas. Esses dados corroboram a ideia do comércio internacional ter se intensificado com a maior integração do mundo e, para alguns países, ter se tornado um instrumento altamente vantajoso e frequente.

A globalização de mercados e a maior competição em âmbito global permitiu que praças estrangeiras passassem a ser cada vez mais encaradas como oportunidades interessantes e alternativas viáveis para firmas domésticas que buscam crescer (RYANS; GRIFFITH; WHITE, 2003). Dessa forma, a exportação e comercialização em mercados internacionais se tornou uma resposta estratégica da gestão das companhias à interação de diversas forças, tanto internas como externas, à empresa (CAVUSGIL; ZOU, 1994). Para competir nesse mercado global descontínuo, com novos riscos, novas influências vindas do exterior e mudanças bruscas, empresas tiveram que adaptar suas estratégias, fazer novos planos e modificar a forma com que os negócios são feitos (CZINKOTA; RONKAINEN, 2007).

Neste cenário, diversas empresas domésticas optaram por internacionalizar suas atividades. A internacionalização é definida como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (GOULART et al., 1996, p 111). Esse processo pode ser feito para buscar mais mercados, eficiência, recursos, ativos já criados (por meio de fusões e aquisições), entre

outros motivos (UNCTAD, 2006). Dessa forma, empresas buscam em outros países um novo horizonte para se fortalecer, seja extraindo recursos, realizando parcerias com empresas locais, comprando empresas locais ou apenas atuando operacionalmente nesse mercado. Empresas que têm presença operacional no mercado externo podem ser classificadas como multinacionais, enquanto empresas que possuem atividades apenas extratora, processadora ou empresado de riqueza não entram nesse conceito (LEVITT, 1985).

Algumas questões podem influenciar nessas decisões estratégicas e afetar a *performance* da empresa, tais como questões culturais, ambientais e governamentais. Dessa maneira, as multinacionais devem definir adequadamente suas estratégias de entrada, dentre elas o programa de marketing internacional, que inclui a decisão de adaptar ou padronizar seu composto de marketing no país (ENGLES, 2008). A padronização é definida como o uso de um mesmo composto de marketing ao longo de todos os mercados globais, enquanto na adaptação o composto de marketing é modificado de acordo com as diferenças entre os países (LEVITT, 1985).

Empresas optam por padronizar para conseguir atingir uma economia de produção e marketing em escala, diminuindo, assim, o custo operacional de forma a tornar o produto mais competitivo (YIP, 1996). Empresas de tecnologia, como por exemplo, a Apple, optam por essa estratégia global (SOLOMON, 2010). Ao contrário, quando empresas optam por diminuir as resistências culturais entre os países, adotam a estratégia de adaptação, que leva em consideração a diferença cultural, a preferência do consumidor local, legislações e regulamentos, comunicação, entre outros fatores (ALIMIENE; KUVYKAITE, 2008).

No Brasil, diversas multinacionais optam por adaptar produtos e serviços. Um exemplo é a multinacional L'Oréal, empresa francesa de produtos de beleza, que possui um grande polo de inovação e pesquisa no Brasil (L'ORÉAL, 2016). A empresa divide suas 25 marcas em quatro diferentes departamentos no Brasil: Divisão de Produtos de Grande Público, Divisão Cosmética Ativa, Divisão de Produtos de Luxo e Divisão de Produtos Profissionais. A Divisão de Produtos de Grande Público, ou seja, produtos voltados para o mercado massivo de varejo, é o departamento em que a empresa mais investe em adaptação ao mercado local (L'ORÉAL, 2016).

A divisão de Grande Público é composta por produtos de maquiagem, coloração, *hair care* e dermocosmético. No segmento de maquiagem, Maybelline é a principal marca da empresa no Brasil, que também segue a estratégia de adaptação do composto de marketing para o mercado brasileiro. De forma a entender melhor como essa marca da L'Oreal realiza esse processo, o presente estudo tem como objetivo analisar a estratégia de adaptação da marca Maybelline New York no Brasil.

1.2 Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo analisar a estratégia de adaptação dos 4 P's de Marketing da marca Maybelline no Brasil. Para isso, foi feito um estudo de caso da marca e as adaptações realizadas em solo brasileiro, a partir de entrevistas com funcionários chave nesse processo.

1.3 Delimitação e foco do estudo

Embora a L'Oréal tenha diversas marcas, com diferentes graus de adaptação e padronização para o mercado brasileiro, o presente estudo se limita a analisar a estratégia da marca Maybelline e como adaptou seus 4P's de marketing ao mercado brasileiro.

O estudo de caso aqui apresentado analisa somente questões pertinentes ao marketing da Maybelline. Não serão, portanto, analisados aspectos financeiros ou organizacionais da marca.

A L'Oréal é uma multinacional francesa e, apesar desse fato, as fontes de coleta de dados são somente com funcionários brasileiros envolvidos no processo de adaptação da linha de produtos da marca Maybelline.

1.4 Justificativa e relevância do estudo

O presente estudo se faz relevante em duas instâncias, uma empresarial e outra acadêmica. A relevância empresarial se dá, pois, o estudo pode servir de *benchmark* para outras empresas, especialmente as do setor de cosméticos, que queiram adaptar seu composto de marketing para atuar no mercado brasileiro.

Além disso, o estudo é relevante para o meio acadêmico pois traz uma contribuição original para a literatura já existente sobre padronização e adaptação de empresas internacionais. Embora seja comum a apresentação de casos de empresas que se adaptaram em mercados internacionais, o mesmo não pode ser dito da literatura brasileira, que pouco explora esse tema.

2 Revisão de literatura

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que serve de base para realizar o estudo de caso. Assim, discute-se questões sobre as diferentes abordagens acerca do tema padronização e adaptação em mercados internacionais, além da estratégia de adaptação e padronização do composto de marketing em empresas multinacionais: Produto, Preço, Praça e Promoção.

2.1 Padronização e adaptação em mercados internacionais

Vigali e Vrontis (1999) apontam que o debate sobre a padronização ou adaptação dos elementos de marketing em mercados internacionais começou em 1961, quando Elinder iniciou o discurso sobre a estratégia da propaganda global. Nesse período, propaganda global e a necessidade de padronização estavam no coração da discussão (KANISO; KITCHEN, 2004) e, mais tarde, o composto de marketing completo (produto, praça, promoção e preço) foi incluído no debate (SCHUTZ; KITCHEN, 2000).

Segundo Ryans (2003), no início da internacionalização de empresas, as multinacionais estavam focadas em minimizar os custos e aumentar suas exportações. Porém, diante das mudanças econômicas, perceberam que apenas cortar os custos ao máximo não era suficiente para o sucesso. Dessa forma, essas multinacionais se tornaram mais orientadas para o consumidor e tecnicamente mais sofisticadas para satisfazer as necessidades locais. Assim, surgiu a estratégia de adaptação global.

A decisão por padronizar ou adaptar os elementos de marketing em mercados internacionais é a maior que uma empresa disposta a se internacionalizar deve tomar (HISE; CHOI, 2004). Esta também pode ser considerada um dos quatro maiores desafios das empresas multinacionais, que ainda também precisam se preocupar com segmentação e seleção de clientes internacionais, decisões de branding e rótulos e embalagens de produtos (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Conforme as relações no mundo vão se tornando cada vez mais globais, a discussão sobre o tema se intensifica. Existe a necessidade de desenvolver um plano de marketing específico e desenvolvido separadamente para cada mercado (adaptação) ou um plano de marketing que possa ser implementado em qualquer local do globo (padronização) é suficiente para atender a estratégia de internacionalização da empresa?

2.1.1 Padronização

Levitt (1983) foi um dos maiores defensores da padronização em mercados globais. Segundo o autor, a globalização aproximou desejos dos consumidores globalmente e, por isso, a opção por padronizar está cada vez mais frequente em empresas multinacionais. A tecnologia e o maior fluxo de informações entre os países tornou o mundo mais homogêneo e, conseqüentemente, observa-se cada vez mais um padrão de comportamentos, atitudes e opiniões que influenciam as atividades de consumo da população.

Segundo Yip (1996), necessidades e desejos dos consumidores não variam significativamente entre as nações mundiais. Isso ocorre, pois, as barreiras entre os países estão cada vez mais estreitas e os fatores ambientais, que permeiam a estratégia do composto de marketing, estão se tornando cada vez mais semelhantes.

De acordo com Solomon (2010), a estratégia de padronização do composto de marketing segue o princípio da *perspectiva etic* de cultura. Essa abordagem foca nas semelhanças entre as culturas de uma maneira objetiva e analítica, ao invés das diferenças. Dessa forma, empresas que adotam essa estratégia segmentam seus clientes globais através das preferências e estilos de consumidor.

Levitt (1983) aponta que empresas bem-sucedidas passaram de um cenário de customização de itens, para oferecer produtos globais mais avançados, funcionais e, principalmente, mais baratos. Esse sucesso a longo prazo será atingido pelas empresas que concentrarem seus esforços em o que todos os consumidores desejam, ao invés de concentrar os esforços no detalhe do que os consumidores pensam que gostam. Em adição, o autor afirma que essa estratégia pode ser bem-sucedida em mercados globais para produtos de alta tecnologia, mercado de luxo e de massa.

A empresa Procter & Gamble, por exemplo, possui a estratégia de encontrar maneiras para se comunicar com os consumidores do mundo inteiro da mesma forma, padronizando seu composto de marketing (SOLOMON, 2010). A empresa descobre grandes segmentos de pessoas que compartilham das mesmas preferências e aspirações, dividindo seus consumidores dessa forma. Esses segmentos são: adolescentes, mulheres trabalhadoras que tentam conciliar trabalho com a vida doméstica e *baby boomers* (SOLOMON, 2010). O diretor da divisão de Saúde Global e Cuidados Femininos da P&G afirma que a empresa está: “*vendo a formação de tribos globais em todo mundo e que estão cada vez mais conectadas por meio da tecnologia. Se você focar nas semelhanças ao invés das diferenças, surgem novas oportunidades de negócio*” (SOLOMON, 2010, p.628).

Pappavassiliou e Stathankopoulos (1997) sugerem quatro principais razões para uma empresa padronizar seu composto de marketing. Primeiramente, a padronização ajuda empresas multinacionais a manterem a consistência da imagem e identidade de suas marcas globalmente. Segundo, padronizar diminui as possíveis confusões entre os consumidores que viajam. Terceiro, a empresa precisa desenvolver apenas uma única estratégia tática. Finalmente, a padronização permite com que a empresa ganhe em economia de escala em produção, experiência e curva de aprendizado. O último e o terceiro argumentos corroboram o pensamento de Levitt sobre a diminuição dos custos de produção e, conseqüentemente, a possibilidade de diminuir o preço e aumentar a margem bruta do produto ou serviço, tornando-o mais atrativo para o consumidor final e rentável para a empresa.

2.1.2 Adaptação

A estratégia de adaptação, diferentemente da padronização, envolve a modificação de algum dos elementos do composto de marketing de um produto ou serviço, a fim de torná-lo mais aceitável aos gostos locais (SOLOMON, 2010).

Segundo Vrontis (2005), a estratégia de adaptação pode ser sustentada pelas seguintes razões: diferenças na percepção do consumidor, diferenças econômicas, culturais, sociais, tecnológicas, estruturais, político-legais, competição local, entre outros.

Os autores favoráveis à estratégia de adaptação afirmam que a padronização é impraticável no cenário global (JAIN, 1989). A estratégia de adaptação é necessária, em diversos casos, pela diferenciação cultural, que implica em condições diferentes de uso do produto e padrões diferentes de comportamento do consumidor, que devem ser respeitados para que a empresa obtenha o sucesso esperado (SALLES, 1993). A estratégia de adaptação do composto de marketing segue o princípio da *perspectiva emic* de cultura, que enfatiza as variações de cultura, ao invés das semelhanças (SOLOMON, 2010).

Segundo Helming (1982), os mercados internacionais são diferentes e, conseqüentemente, os fatores macro e micro ambientais também. Visto que a análise desses ambientes é importante para a estratégia internacional da empresa, a adaptação é necessária para o sucesso das multinacionais em outras nações.

Em adição, a competição local pode também influenciar a empresa a se adaptar para conseguir competir nesse mercado (JAIN, 1989). Além disso, influências governamentais e regulamentais são outros fatores que podem influenciar na decisão por adaptação da empresa (SALLES, 1993).

2.1.3 Adaptação e Padronização

Uma terceira opção que empresas podem utilizar em mercados internacionais é a adoção de uma estratégia que equilibra os conceitos de adaptação e padronização. Esses autores acreditam na necessidade de, simultaneamente, adaptar e padronizar o composto de marketing de empresas multinacionais em solo estrangeiro (PHAHALAD; DOZ,1986; BODDEWYN ET AL.,1986; DOUGLAS; WIND,1987; KIM E MOUBOURGNE,1987; MAIN,1989; HENNESSEY,2001; VRONTIS,2003; VRONTIS,2005).

A decisão por padronizar e adaptar não é dicotômica; a empresa pode optar por padronizar certas decisões táticas e adaptar outras a diferentes necessidades do mercado local (QUELCH; HOFF, 1986). A heterogeneidade dos países não permite a total padronização das atividades e, por outro lado, o alto custo envolvido na adaptação e os grandes benefícios percebidos na padronização não permitem a total adaptação do composto de marketing (VRONTIS, 2005).

Segundo os defensores dessa teoria, as empresas multinacionais, para alcançar o sucesso, devem considerar as duas abordagens. Segundo o Tabela 1, a empresa deve considerar as vantagens de cada abordagem na decisão de adaptar ou padronizar cada elemento de marketing, levando em consideração o seu modelo de negócio, posicionamento e análise do ambiente do país local.

Tabela 1 - Vantagens da adaptação e padronização do composto de marketing. Fonte: Elaborado pela autora.

VANTAGENS DA ADAPTAÇÃO	VANTAGENS DA PADRONIZAÇÃO
Desenvolvimento do mercado	Economia de escala em produção, experiência e curva de aprendizagem
Diferença na percepção do consumidor	Consistência da imagem e identidade da marca
Diferenças Culturais	Consistência para os consumidores que viajam
Diferenças Econômicas	Facilidade no planejamento e controle (apenas uma estratégia tática)
Diferenças Sociais	Diminuição nos custos de estocagem
Diferenças Tecnológicas	
Diferenças Político-legais	
Diferenças físicas entre os países	
Competição local	
Infraestrutura de marketing	

2.2 Adaptação e Padronização do composto de marketing

A decisão de adaptação, padronização ou adaptação e padronização pelas empresas multinacionais leva em consideração elementos estratégicos dentro de cada “p” do composto de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção) (VRONTIS, 2005). Na Tabela 2, é possível observar as principais decisões que as multinacionais devem considerar no momento da sua internacionalização.

Tabela 2 - Decisões táticas no composto de marketing - estratégia de internacionalização de empresas. Fonte: Elaborado pela autora

Decisões no composto de Marketing			
PRODUTO	PREÇO	PRAÇA	PROMOÇÃO
Variação do produto	Estratégia de preço	Canais de distribuição	Propaganda Global
Características de design: <i>Layout</i> da embalagem, nome da marca, tamanho do produto e variação de cor	Descontos	Local de venda	Promoção Global
Qualidade e performance	Modo de pagamento	Estratégia de logística	Venda Pessoal
			Relações Públicas

2.2.1 Produto

Segundo Cateora e Graham (2001), existe um debate sobre o planejamento ou desenvolvimento de um produto global que envolve a decisão de padronização e adaptação de produtos. Os autores defendem que a questão central da discussão sobre padronização e adaptação das multinacionais deve ser: até que ponto a adaptação é necessária e até que ponto o produto pode ser padronizado dentro do composto de marketing. Essa é a questão central, pois, segundo os autores, a maioria dos produtos internacionais são adaptados ou padronizados em algum grau, mesmo que esse seja mínimo.

Dentro da estratégia de adaptação ou padronização do produto a ser internacionalizado, a empresa deve levar em consideração algumas decisões: Variação do produto, características do design e qualidade e *performance*.

Variação do produto

De acordo com Vrontis (2005), a variação das características de um produto ou serviço é uma decisão que envolve análise do ambiente. No processo decisório, é necessário entender como as influências culturais estão atreladas com o valor percebido e com a importância que um mercado coloca em um produto ou serviço. Ou seja, as características desses produtos podem ser adaptadas ou não, dependendo da necessidade do ambiente, do mercado-alvo ou por uma estratégia da marca.

A análise de questões legais e regulamentais tecnológicas, estruturais e culturais podem influenciar nessa decisão (KUAZAQUI, 2006). Porém, grandes adaptações no produto podem significar um alto custo, pois uma mudança pode afetar os seus processos produtivos e, assim, exigir investimentos (CATEORA; GRAHAM, 2001).

Segundo Cateora e Graham (2001), no Japão, por exemplo, as crianças comem peixe e arroz no café da manhã. Pensando nesse aspecto, a Nestlé desenvolveu cereais com sabores familiares a esses e conseguiu crescer em vendas no país, obtendo 12% do *market share* do mercado de cereais matinais. A empresa é um exemplo de sucesso na variação do produto. A Nestlé conseguiu identificar uma oportunidade no mercado japonês e adaptar o seu produto aos costumes locais através do entendimento da cultura.

Características de design

Na estratégia de internacionalização, multinacionais podem optar por adaptar ou não as características de design, como layout da embalagem, nome da marca, tamanho do produto e variação de cor (VRONTIS, 2005). Existem inúmeras razões para que uma empresa tenha que adaptar o design de seu produto como, por exemplo, leis e normas, diferenças culturais, diferentes sistemas métricos e diferenças linguísticas (CZINKOTA; RONKAINEN, 2007).

Segundo Cateora e Graham (2001), alguns países, por exemplo, exigem obrigatoriamente a presença de mais de uma língua impressa na embalagem do produto. Nesse caso, as empresas devem adaptar as características de sua embalagem para se encaixar nas exigências legais e regulamentais do novo território.

Em outros países, certos vocabulários podem conduzir a uma má interpretação do conteúdo passado ao consumidor. A marca de automóveis Ford lançou no Brasil um carro com o nome “Pinto”. Porém, essa nomenclatura significa “partes genitais” na língua local, e a marca não obteve a aceitação esperada e retirou o modelo do país (SUNSHINE, 2012).

Esse exemplo expõe a necessidade das empresas em analisar o nome do produto e o conteúdo de suas comunicações para não causar o estranhamento e a não aceitação pelo consumidor do novo país, esbarrando em uma barreira cultural.

Além disso, o tamanho da embalagem pode comprometer a percepção do consumidor em um determinado país (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). O tamanho das embalagens em países mais pobres, por exemplo, tem uma relação forte com o preço (CATEORA; GRAHAM, 2001). Nesses países, empresas tiveram que adaptar o design da embalagem para diminuir o preço e tornar o produto mais escalável (CATEORA; GRAHAM, 2001). A Unilever foi uma das empresas que adotou essa estratégia com a linha de xampu *Sunsilk* na Índia, diminuindo o preço do produto e o tornando mais escalável no país (CATEORA; GRAHAM, 2001).

A cor e a imagem dos produtos também devem ser consideradas pelas multinacionais. Esses aspectos podem causar estranhamentos e serem ofensivos para os locais, criando barreiras de aceitação (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Os profissionais de marketing devem, portanto, examinar cada um dos elementos componentes na embalagem para não esbarrar em aspectos legais, regulamentares e culturais no país para onde o produto irá ser internacionalizado.

Qualidade e desempenho

A decisão de padronizar e adaptar está diretamente relacionada com a entrega da qualidade e *performance* de uma empresa (KEEGAN, 2002). A qualidade não é apenas alcançar o desejado pelo consumidor, mas é essencial para que uma empresa consiga competir no mercado global (CATEORA; GRAHAM, 2001).

A imagem e o país de origem podem influenciar na visão de qualidade e desempenho da empresa no país local (BILKEY; NES, 1982). A imagem do país de origem é formada por diversos elementos que representam o local, como as características nacionais, elementos econômicos, históricos, políticos e tradições, por exemplo (NAGASHIMA, 1970). A imagem do país, portanto, definirá as opiniões dos compradores a respeito dos produtos ou serviços de empresas nacionais (BILKEY; NES, 1982).

2.2.2 Preço

A estratégia correta de precificação é um dos determinantes do sucesso internacional de multinacionais (CZINKOTA; RONKAINEN, 2007). O preço deve refletir na qualidade e no valor agregado do produto (KEEGAN, 2004). A precificação pode se tornar mais difícil para

a empresa quando o público alvo do produto se difere do país de origem da empresa (KOTABE, 2000).

As empresas contam com alguns obstáculos na precificação dos produtos internacionais, que são inerentes aos mercados locais. As principais barreiras a serem consideradas são: variação da moeda, impostos e taxas, custo de exportação, valores variáveis de moeda, custos com intermediários e com transporte e outros (CATEORA; GRAHAM, 2001). Dessa forma, a estratégia de precificação em mercados internacionais deve permear as seguintes decisões: estratégia de preço a ser usada no novo mercado, descontos, e modo de pagamento (VRONTIS, 2005).

Estratégia de Preço

As empresas podem optar por três principais estratégias para entrar em novos mercados: *Skimming* de mercado, preço de penetração e escalada de preços (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler e Armstrong (2003), *skimming* de mercado, ou preço de desnatamento, é uma estratégia de precificação que consistem em fixar o preço do produto acima do preço médio do mercado, com o objetivo de atingir um nicho de mercado ou um público menos sensível ao preço. A partir do momento em que se consegue atingir o posicionamento esperado ou quando as questões de prestígio e status já estão satisfeitas, a empresa adota uma estratégia de redução gradual do preço. O objetivo do *skimming* é obter resultados financeiros elevados em um curto período de tempo, criar elos mais fortes com o mercado, diminuir a sensibilidade do consumidor ao preço ou serviço e gerar uma percepção de diferenciação e qualidade no produto.

Segundo Kotler (1998), preço de penetração consiste na estratégia de estabelecer um preço abaixo do mercado, com a finalidade de penetrar de forma mais rápida, atraindo mais compradores e conquistando uma maior parcela do mercado. Essa estratégia é utilizada para mercados concorridos e para empresas com a capacidade produtiva em escala.

Segundo Zenoni (2011), a escalada de preço é uma estratégia que consiste em incrementos no preço do produto em decorrência de custos relacionados à exportação, como por exemplo frete, seguro, transporte e margens de intermediários.

Empresas devem considerar na estratégia de internacionalização uma política de entrada de preços através do *skimming*, preço de penetração ou escalada de preço. Dessa forma, após a entrada no país as multinacionais deverão optar por manter o preço base do país de origem ou adaptar a moeda local, aos novos custos ou a uma nova estratégia.

Descontos

Segundo Cateora e Graham (2001), a forma com que os descontos são estabelecidos pode variar entre países por questões culturais. Em Hong Kong, por exemplo, pechinchar é uma prática comum dos consumidores e os descontos podem chegar até 30% dependendo do comércio de rua. Já em outros países como a Inglaterra, esse hábito não é considerado comum pelos consumidores e os descontos, se existirem, estão expostos nos pontos de venda.

Modo de pagamento

A decisão sobre qual forma de pagamento utilizar no novo território depende, principalmente, de um aspecto tecnológico e cultural (KEEGAN, 2004). Em alguns locais do mundo, os consumidores não estão acostumados a ter cartões de crédito, por exemplo. Enquanto em outros locais, essa prática é comum entre a população (CATEORA; GRAHAM, 2001).

2.2.3 Praça

A estratégia de praça é uma decisão chave no processo de internacionalização de uma empresa, pois a vantagem competitiva no mercado alvo residirá na empresa que construir o canal de distribuição mais eficiente entre as alternativas de distribuição (PALACIOS; SOUZA, 2004). Essa decisão é feita com base na estrutura de distribuição do país, características do produto, características do cliente, características do intermediário e visando as tendências locais para distribuição. A multinacional deverá optar por adaptar ou não seus canais de distribuição, local de venda e a estratégia de logística. (CATEORA; GRAHAM, 2001).

Canais de distribuição

O processo de distribuição em qualquer país do mundo inclui o manuseio físico e a distribuição das mercadorias (KOTLER, 1998). Porém, cada país tem uma estrutura de distribuição através da qual a mercadoria é entregue ao usuário final e, dentro dessa estrutura, existem intermediários que também variam de acordo com cada país (KUAZAQUI, 2000).

Em países emergentes, a estrutura dos canais é pouco desenvolvida, enquanto em países mais desenvolvidos a distribuição é mais complexa e envolve mais intermediários (CATEORA; GRAHAM, 2001). Portanto, a empresa que se internacionalizar deverá estudar

a estrutura do canal de distribuição do país e se adequar a esse método para alcançar um grau elevado de eficiência (PALACIOS; SOUZA, 2004).

Local de venda

Segundo Cateora e Graham (2001), o produto ou serviço da empresa pode ser vendido através do mesmo canal utilizado no país de origem ou a estratégia pode ser adaptada. A decisão do local de adaptação do canal de venda do produto ou serviço pode ser influenciada por aspectos culturais e estruturais do produto como, por exemplo, as características do cliente, características do produto, e características do intermediário.

A característica cultural do consumidor pode influenciar na forma e local que ele realiza suas compras, por isso o local de venda de produtos e serviços deve ser compatível aos hábitos desse consumidor local (CATEORA; GRAHAM, 2001). No Brasil, por exemplo, as grandes marcas de beleza locais investem significativamente em venda direta, ao contrário de investir em *e-commerce*. Fazer compras por meio de catálogos não é algo do passado e nem incomum para a consumidora brasileira e a compra online não supera a venda porta a porta no país. Em 2013, o mercado de venda direta cresceu 7,2% em relação ao ano anterior, atingindo R\$ 41,6 bilhões em volume de negócios no país. As empresas optam por esse modelo pelo alto potencial expansão geográfica em um país grande. Dessa forma, as consumidoras desses produtos se acostumaram a comprá-los dessa maneira e não online e em lojas físicas (IWAKURA, 2014).

A característica do produto também pode influenciar na decisão de adaptar o local onde a empresa venderá o seu produto. O grau de padronização, perecibilidade, tamanho e preço unitário podem influenciar na decisão de optar por um canal de vendas direto e indireto (KEEGAN; GREEN, 2012).

A característica do intermediário pode influenciar nessa decisão também. Na China, por exemplo, as características do varejo se diferem das dos varejistas de países ocidentais. Como as vendas diretas de fabricante para consumidor não são permitidas no varejo, funcionários de fornecedores costumam fazer merchandising dentro das lojas, criando verdadeiros corredores compostos por esses funcionários (KOTABE; HELSEN, 2010).

Estratégia de logística

A estratégia de logística depende, principalmente, de questões estruturais e legais do país (CATEORA; GRAHAM, 2001). A maneira com que o produto chega no cliente final depende das possibilidades locais de cada país, como o tamanho do país, as distâncias, presença de rodovias, ferrovias, hidrovias e outros (KEEGAN, 2004).

Segundo Cateora e Graham (2001), caso a empresa opte por importar os seus produtos, as questões legais serão incluídas no processo, bem como a taxa cambial. A

empresa deve ficar atenta a esses custos de importação e a flutuação do câmbio, pois em alguns países do mundo essas taxas inviabilizam a internacionalização da empresa.

2.2.4 Promoção

Segundo Kotler (1998), propaganda, promoção, venda pessoal e relações públicas são conceitos que definem o *mix* promocional de uma empresa. Através desses, o cliente final é informado sobre o valor e a disponibilidade do produto.

A discussão sobre padronização e adaptação iniciou-se no P de Promoção, pois a estratégia global de promoção é a que mais esbarra nas diferenças culturais entre os países (ELINDER, 1961).

As empresas devem adaptar a propaganda, promoção, venda pessoal e relações públicas aos costumes dos consumidores locais, ou padronizar obtendo uma economia de escala e diminuindo os custos?

Propaganda Global

A propaganda é o meio pelo qual a empresa irá divulgar benefícios e valores do produto ou serviço para o consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). O objetivo central da propaganda é informar, persuadir e fazer com que o consumidor lembre-se da marca (KOTLER, 1998). A estratégia da propaganda inclui a decisão de orçamento, decisão de mensagem, decisão de mídia e avaliação da campanha (KOTLER, 1998). Dentre as principais decisões da propaganda, a multinacional deve decidir se padroniza ou adapta a propaganda ao mercado local (ELINDER, 1961).

Segundo Keegan (2004), os executivos que defendem a adaptação da propaganda argumentam que as características de cada consumidor devem ser consideradas, com o intuito de atrair e persuadir. No outro extremo estão os executivos que acreditam que a propaganda deve ser padronizada totalmente, ignorando as diferenças regionais.

Segundo Cateora e Graham (2001), existem evidências de que algumas companhias excederam o grau de adaptação a mercados locais. Por exemplo, a Reebok possui posicionamentos diferentes em locais diferentes do mundo, e, assim, as propagandas e a mensagem para o consumidor são distintas nesses mercados confundindo os consumidores. Visto isso, a empresa tinha planos de unificar o posicionamento através de uma campanha global.

Dessa forma, um equilíbrio entre a padronização e a adaptação na propaganda é essencial para o sucesso. A estratégia mais comum em multinacionais é uma estratégia de

padronização, envolvendo uma mensagem básica padronizada e certa adaptação na mensagem para se adaptar e encaixar em situações culturais (CATEORA; GRAHAM, 2001). O posicionamento da marca é mantido para não confundir o consumidor, mas a mensagem e a imagem da propaganda podem ser modificadas para atender a demandas culturais locais (VRONTIS, 2005).

A estratégia de adaptação e padronização é influenciada, principalmente pelo tipo e uso do produto ou serviço, leis locais, importância do mercado, ordens da matriz e questões culturais (símbolos, cores, línguas...) (CATEORA; GRAHAM, 2001).

A influência de produto está relacionada às suas funcionalidades (CATEORA; GRAHAM, 2001). A marca de sabão em pó OMO, por exemplo, possui a mesma funcionalidade no mundo inteiro e, por isso, a mensagem passada na propaganda é global: “Omo, porque se sujar faz bem” (CATEORA; GRAHAM, 2001).

Segundo Cateora e Graham (2001), a limitação de língua é a principal barreira na comunicação eficiente da propaganda. A falta de cuidado com a língua pode gerar má interpretação da mensagem na propaganda e prejudicar a empresa. Além disso, a não tradução do conteúdo da propaganda pode gerar o não entendimento da mensagem pelo consumidor, gerando um alto custo e pouco retorno para a empresa. A empresa telefônica Orange, quando entrou na Irlanda, por exemplo, teve que mudar o seu slogan, pois esse remetia a um grupo radical protestante local.

Segundo Cateora e Graham (2001), influência de leis locais pode gerar prejuízos financeiros graves para uma empresa. Na Europa, por exemplo, leis que controlam a propaganda variam de país para país, o que pode influenciar na decisão por adaptar da empresa.

Além dessas questões, a empresa deve estar atenta para o canal de veiculação da propaganda. As barreiras podem estar relacionadas a disponibilidade, custo, cobertura e falta de dados de mercado. Na China, por exemplo, existe apenas uma única estação de televisão nacional, e o resto das emissoras são locais. Dessa forma, a disponibilidade de mídia nacional é restrita e tem um custo elevado para as empresas.

Segundo Torres (2009), os principais canais de mídia são: revistas, jornais, rádio e televisão, televisão por satélite e a cabo, mala-direta e internet. A internet está sendo considerada, em diversos mercados, o futuro da propaganda, principalmente em países desenvolvidos. A propaganda na internet, por ser mais informal e mais de nicho, permite uma maior aproximação e entendimento do consumidor.

Promoção Global

A promoção de vendas “consiste em incentivos de curta duração destinados a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.400).

Segundo Kotler e Armstrong, 2003, os incentivos estimulam a compra imediata pelo consumidor e, por isso, as promoções podem ajudar na construção de participação de mercado no longo prazo. A estratégia de promoção de vendas pode ser global, pois a empresa pode realizar ações de marketing voltadas a aumentar a consciência do produto em todos os mercados globais onde a empresa atua.

Segundo Cateora e Graham (2001), a multinacional pode optar por algumas estratégias de promoção global. Amostras para gerar experimentação do produto, cupons de desconto, materiais de ponto de venda, patrocínio de eventos especiais, brindes, sorteios e outros.

3 Metodologia do estudo

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo. Assim, discute o tipo de pesquisa, a seleção dos entrevistados, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, a forma de tratamento e análise de dados coletados para o estudo e, por fim, as limitações do estudo.

3.1 Tipo de pesquisa realizada

O tipo de pesquisa adotado para o presente estudo é o estudo de caso, de natureza exploratória, fundamentado a partir de entrevistas em profundidade realizadas por meio de um roteiro semiestruturado com funcionários da L'Oréal.

Para o presente caso, a pesquisa exploratória se faz adequada pois é utilizada quando se deseja entender um fenômeno pouco explorado (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007), o que pode ser observado no caso em questão, já que existem poucas informações sobre a estratégia de internacionalização da marca Maybelline New York. Além disso, a pesquisa exploratória permite uma maior aproximação entre o entrevistador e o entrevistado (GIL, 1999), necessária para captar os dados para a análise do processo de adaptação da marca no Brasil.

Além de exploratória, a pesquisa também é de natureza qualitativa, fundamentada a partir de entrevistas em profundidade. A abordagem qualitativa permite uma narrativa rica em detalhes (GEPHART, 2004), através da qual é possível extrair *insights* sobre o tema pesquisado e dados completos a cerca do processo de adaptação da empresa Maybelline ao mercado brasileiro.

O estudo de caso foi o método escolhido pois, a partir dele, é possível exemplificar o processo de internacionalização de uma empresa para o Brasil, ilustrando a teoria. O estudo de caso consiste em um estudo de um único objeto e, normalmente, refere-se a situações empíricas que investigam fenômenos dentro de um contexto real (VERGARA, 1998). Os seus resultados são ilustrativos e não podem ser generalizados (GIL, 1998).

3.2 Seleção dos sujeitos entrevistados

As entrevistas foram realizadas com sete funcionários e um ex-funcionário da L'Oréal Brasil S.A. O critério para seleção dos entrevistados foi estabelecido com base no cargo dos respondentes, que são responsáveis por atividades que permeiam a estratégia do composto de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção). Assim, entre os entrevistados, estão aqueles que representam as principais fontes quanto as questões de adaptação e padronização dos elementos do composto de marketing da marca Maybelline.

As entrevistas foram individuais e realizadas na própria empresa L'Oréal e tiveram uma duração de aproximadamente 50 minutos cada. Os nomes utilizados no presente estudo são fictícios para garantir o anonimato dos entrevistados.

Os entrevistados foram Debora Machado e Aline Cordeiro, funcionárias da área de Marketing Operacional de Maybelline, Igor Brigagão e Natália Pimenta do Marketing de Desenvolvimento, o diretor de Franquias (Quiosques) de Maybelline Cassio Silva, a coordenadora da área de Research and Innovation Mariel Piña, o analista de Trade Marketing Caio Cernigoi e a ex-funcionária da área comercial de Maybelline Rosana Albuquerque.

O Marketing Operacional de Maybelline é responsável pelas estratégias de *go to market* da marca, ou seja, precificação, promoção e certas estratégias que envolvem as praças supermercados, farmácias, perfumarias e distribuidores. A praça de Quiosques é responsabilidade da área de franquias de Maybelline no Brasil. O Marketing de Desenvolvimento é responsável pela análise de tendências de mercado e proposta de novos produtos para o portfólio da marca no Brasil. A área de Research and Innovation consiste na área de Pesquisa e Inovação da L'Oréal Brasil. O Trade Marketing e a Área Comercial são responsáveis pela implementação de estratégias relacionadas às praças do varejo massivo (supermercados, farmácias, perfumarias e distribuidores).

3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta dos dados do estudo de caso foi realizada através de entrevistas em profundidade com sete funcionários e um ex-funcionário da empresa L'Oréal, com o intuito de extrair *insights* e informações sobre o processo de adaptação da marca Maybelline no Brasil. A entrevista em profundidade é um método de coleta de dados que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (GIL, 1999).

Primeiramente, um roteiro de entrevistas (Apêndice 1) foi desenvolvido a partir da revisão de literatura. O roteiro ajudou a guiar as entrevistas, de maneira a garantir que todos os principais tópicos relacionados às estratégias de padronização ou adaptação do marketing da Maybelline ao Brasil fossem abordados. As entrevistas foram realizadas pessoalmente na própria empresa L'Oréal, com autorização prévia do departamento de Comunicação da empresa. Todas as conversas foram registradas através de gravação de áudio com o conhecimento do entrevistado.

3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados extraídos a partir das entrevistas foram transcritos e organizados nos tópicos referentes ao composto de marketing (produto, preço, praça e promoção). Os dados que não eram referentes ao composto de marketing, mas que também eram relevantes para o estudo de caso, foram organizados em outros tópicos.

A partir dessa organização, os relatos foram comparados entre si, de forma a encontrar semelhanças e diferenças na visão dos entrevistados sobre o fenômeno pesquisado.

3.5 Limitações do método

O estudo de caso, como abordado anteriormente, é um método ilustrativo que não deve ser generalizado. Dessa forma, os resultados da análise não podem ser considerados para todas as empresas, setores e países. Os resultados são restritos ao caso Maybelline e apenas ilustram como a teoria é aplicada.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a pesquisa exploratória qualitativa também possui limitadores. O método é conduzido por um entrevistador e a análise está passível de sua interpretação. A subjetividade do entrevistador, portanto, pode prejudicar a análise de dados e distanciar a conclusão da realidade.

4 Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa e está dividido em quatro seções. Inicialmente, apresenta-se o grupo L'Oréal e seu objetivo de universalização da beleza. Em seguida, é apresentado um breve histórico da marca Maybelline no mundo e no Brasil e, após, um panorama do mercado brasileiro de maquiagem. Por fim, a estratégia de adaptação do composto de marketing Maybelline é analisada conforme a teoria já apresentada.

4.1 O Grupo L'Oréal

O grupo L'Oréal é uma empresa originalmente francesa que atua no setor de Higiene e Beleza. Porém, diferentemente dos principais concorrentes, direcionou todos os seus esforços e estratégia para o setor de beleza (L'ORÉAL, 2016). Por isso, todas as suas marcas possuem o enfoque em beleza e sua missão transmite o seguinte valor:

A L'Oréal estabeleceu a missão de oferecer para todos os homens e mulheres do mundo o melhor da inovação em cosméticos, garantindo qualidade, eficácia e segurança, graças ao profundo conhecimento da infinita diversidade das necessidades de beleza ao redor de todo o mundo (L'ORÉAL, 2016).

Desde 2014, segundo a revista norte-americana WWD Beauty Inc, que divulga os vencedores do Prêmio Top 100 do mercado de beleza, o Grupo L'Oréal é a maior empresa de beleza do mundo (L'ORÉAL, 2016). O critério de avaliação utilizado pela revista é o resultado de vendas anuais de todos os *players* do mercado. O grupo, em 2014, representava sozinho 14,4% do mercado mundial de beleza, enquanto as dez maiores companhias corresponderam por 58% das vendas (L'ORÉAL, 2016). O ranking traz em segundo lugar a inglesa Unilever, a Procter & Gamble em terceiro lugar e, em seguida, as empresas Estée Lauder, Avon, Johnson & Johnson, Mary Kay e Colgate-Palmolive (L'ORÉAL, 2016).

4.1.1. Universalização da Beleza

Eugène Schueller foi o responsável pela criação e formulação das primeiras colorações capilares e produtos de tratamento para o cabelo do mundo. A partir dessas duas grandes inovações, o químico fundou, em 1909, a empresa que se tornaria o Grupo L'Oréal. Desde então, a empresa iniciou um longo caminho de pesquisa e inovação à serviços da beleza, aquilo que ainda permanece em seu DNA (L'ORÉAL, 2016).

Após a morte de Eugène Schueller, o novo presidente Francois Dalle, dá um novo rumo à L'Oréal. O grupo começa uma forte expansão internacional, bem como a aquisições de empresas estratégicas, todas voltadas para o setor da beleza (L'ORÉAL, 2016). Dentre suas mais de 40 marcas, apenas três não são marcas adquiridas pelo grupo: Kérastase, L'Oréal Professionnel e L'Oréal Paris. Dessa maneira, a L'Oréal, a partir da expansão internacional de suas operações e aquisição de novas empresas, se tornou uma empresa multinacional. Tal fato é congruente com o conceito de empresa multinacional expresso por Levitt (1985). As empresas multinacionais buscam em outros países novos mercados para se fortalecer e crescer no mercado competitivo global (RYANS; GRIFFITH; WHITE, 2003), e a L'Oréal buscou através da internacionalização e aquisição de novas empresas se tornar líder no mercado de beleza no mundo.

Hoje, através da gestão de Jean Paul Agon, a estratégia da empresa não é mais globalizar-se e sim universalizar-se. A missão do Grupo é oferecer beleza a todos; beleza para cada indivíduo (L'ORÉAL, 2016). Ou seja, a L'Oréal cria produtos cosméticos adaptados à imensa diversidade do mundo, e, em cada local do planeta, existem plataformas de pesquisas à serviço da beleza sob medida (L'ORÉAL, 2016). A área de Pesquisa e Inovação possui 23 centros de pesquisa no mundo, organizados em seis polos: Europa, Estados Unidos, Japão, China, Índia e Brasil. Além desses, conta com 16 centros de avaliações, que observam os consumidores locais pelo mundo, e 50 departamentos científicos e técnico-regulatórios, que asseguram a legalidade dos produtos nos novos territórios (L'ORÉAL, 2016).

A estratégia de adaptação de produtos ou serviços em um cenário internacional envolve a modificação de algum dos elementos do composto de marketing de um produto ou serviço, com o intuito de torná-lo mais aceitável aos gostos locais (ALIMIENE;

KUVYKAITE, 2008). A beleza sob medida é um dos objetivos centrais da empresa e esse conceito se enquadra na abordagem da adaptação, pois considera as diferenças de cada território. Os centros de pesquisa de consumidores locais evidenciam a preocupação do Grupo L'Oréal com as diferenças culturais, enquanto os departamentos técnico-regulatórios apontam a preocupação com as diferenças legais e regulamentais de cada país ao redor do globo. A empresa enxerga as diferenças entre os consumidores do mundo agindo localmente, ao invés das similaridades, seguindo a *perspectiva emic* de cultura (SOLOMON, 2010).

4.1.2. L'Oréal Brasil S.A.

No Brasil, a subsidiária do grupo francês - L'Oréal Brasil S.A. – iniciou suas atividades no país através da criação da FAPROCO (Fábrica de Produtos Cosméticos S.A) (L'ORÉAL, 2016). A produção e comercialização do portfólio internacional era realizada exatamente como na matriz (L'ORÉAL, 2016) e, portanto, seguia a abordagem da padronização. De acordo com Levitt (1985), a abordagem da padronização consiste em manter o mesmo composto de marketing em todos os mercados globais.

No mesmo ano de sua internacionalização para o Brasil, ocorreu o lançamento da coloração Imédia Crème, que se tornou líder de vendas (L'ORÉAL, 2016). É sob esta atmosfera francesa que nasce no Brasil um dos maiores *players* do mercado de higiene e beleza, reunindo as mais cobiçadas marcas de beleza do mundo (L'ORÉAL, 2016).

Atualmente, a L'Oreal Brasil S.A. segue a mesma estratégia de universalização da beleza do Grupo L'Oreal e é, inclusive, um dos polos de Pesquisa e Inovação. Apesar do começo das operações terem sido padronizadas, a empresa cresceu no país alterando a abordagem utilizada e considerando as diferenças culturais, sociais, tecnológicas, regulamentais e econômicas. Além disso, o consumidor brasileiro se tornou objeto de estudo da empresa para a criação de produtos e tecnologias que podem ser utilizadas localmente ou globalmente.

A L'Oréal Brasil S.A. é detentora de um vasto portfólio gerenciado por 4 divisões de negócio distintas e complementares: Divisão de Grande Público, Divisão de Luxo, Divisão Cosmética Ativa e Divisão de Produtos Profissionais. Essa forma de administração garante a adequação da estratégia e o atendimento específico das necessidades do cliente e do consumidor final, uma vez que cada uma dessas divisões tem seu próprio canal de distribuição e sua própria dinâmica de negócio (L'ORÉAL, 2016).

Os níveis de adaptação e padronização dentro de cada divisão da L'Oréal variam, pois

o modelo de negócio e as necessidades do mercado são distintas. Segundo Debora Machado, Grouper de Maybelline, a Divisão de Grande Público é a divisão que mais investe em adaptação no país, enquanto a Divisão de Luxo é a que menos investe. Segundo Levitt (1989), os mercados de luxo são muito favoráveis à padronização, o que corrobora a decisão do grupo. Porém, os mercados massivos tendem a padronizar os produtos para gerar economia de escala (LEVITT, 1989), o que contradiz a decisão do Grupo L'Oréal por adaptar o composto de marketing das marcas do mercado massivo. Dessa forma, a estratégia utilizada por Maybelline no Brasil é adequada e caracteriza um caso de sucesso?

4.2 Maybelline New York

Maybelline é uma marca que surgiu em 1915 em Chicago, nos Estados Unidos, criada pelo químico Thomas Lyle Williams (MAYBELLINE, 2016). O fundador, tinha o propósito de formular uma maquiagem que fosse prática e fácil de usar. Com esse intuito, no mesmo ano, criou a *Lash-Brow-Ine*, um produto utilizado para tornar os cílios e sobrancelhas mais pretos e espessos. O produto era vendido através do correio e a marca era conhecida como Maybell Laboratories (MAYBELLINE, 2016). Na Figura 1, pode-se observar uma das primeiras propagandas da marca Maybell Laboratories.



Figura 1 - Propaganda Lash-Brown-Ine - Maybell Laboratories. Fonte: MAYBELLINE, 2016

Em 1917, o fundador da marca desenvolveu o primeiro cosmético de olhos para uso diário: Maybelline Cake Mascara (Figura 2). Esse produto era composto de vaselina e pó de carvão e seu grande sucesso permitiu que a marca se expandisse vendendo em drogarias e mercearias (MAYBELLINE, 2016).



Figura 2 - Maybelline Cake Mascara. Fonte: MAYBELLINE, 2016.

Em 1967, a Plough Inc. comprou a Maybelline e reestruturou o plano de distribuição da marca (MAYBELLINE, 2016). Em 1970, a Maybelline expandiu sua linha de produtos para as áreas do rosto, unhas e lábios. E, em 1975, a empresa moveu sua fábrica para North Little Rock, Arkansas, empregando inicialmente 350 pessoas (MAYBELLINE, 2016).

A marca, em 1990, foi comprada pelo grupo Wasserstein Perella & Co. Em 1996, o grupo L'Oréal adquiriu a Maybelline, redirecionando a sede para Nova York (MAYBELLINE, 2016). Com a expertise do Grupo L'Oréal, a empresa foi capaz de criar produtos com alta qualidade e expandir sua distribuição ainda mais.

Combinando fórmulas avançadas à expertise de criar cosméticos acessíveis com tendência urbana e contemporânea, em 2000, Maybelline se tornou a marca número um em cosméticos nos Estados Unidos e, em 2012, se tornou a marca número um no mundo (MAYBELLINE, 2016). Atualmente, a marca atua em mais de 90 países e possui um portfólio de mais de 200 produtos nos segmentos de lábios, face e olhos (L'ORÉAL, 2016).

Maybelline New York está presente no Brasil desde 1997, porém a marca não é líder do mercado de maquiagem como em outros países do mundo. Desde 2009, a marca cresceu cinco vezes o seu tamanho no país e, segundo Débora Machado, Grouper de Maybelline:

Esse crescimento se deu através da diversificação de portfólio e desenvolvimento de tecnologias adaptadas exclusivamente às brasileiras e ao fortalecimento através do ambicioso projeto de quiosques exclusivos. Em função de seu agressivo crescimento no mercado brasileiro, a marca é uma das principais fontes de faturamento da Divisão de Grande Público no Brasil, mesmo ainda não sendo líder de sua categoria.

Segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional, Maybelline New York é uma marca voltada para a faixa-etária mais jovem e tem como público-alvo as brasileiras de 15 a 35 anos, das classes B e C, sem restrição geográfica no país. De acordo com estudo do Instituto REDS (Research Designed for Strategy) contratado pela L'Oréal em 2013, nota-se que a introdução na categoria no Brasil está concentrada na faixa-etária de 12 a 15 anos, visto que 54% das entrevistadas declarou iniciar o uso de maquiagem nesta idade.

A Gerente de Marketing, Aline Cordeiro, complementou que a mulher de Maybelline é arrojada, moderna, de espírito jovem e aberta a experimentar o novo, desde que este a ajude a liberar ou valorizar uma de suas facetas. Por isso, suas comunicações retratam mulheres jovens com a beleza destacada pela maquiagem e que exalam atitude. Esse posicionamento de marca e segmento-alvo é uma estratégia global da marca Maybelline.

4.3 Mercado Brasileiro de maquiagem

O Brasil, em 2010, se tornou o primeiro mercado de maquiagem da América Latina e o terceiro maior mercado do mundo, seguido apenas dos Estados Unidos e Japão (ABIHPEC, 2015). No país, o segmento é dividido em três principais canais: Porta a Porta, Franquias e Varejo.

De acordo com estudo do Instituto REDS (Research Designed for Strategy) contratado pela L'Oréal em 2013 e fornecido pelo departamento de Marketing para o presente estudo, 52% do mercado de maquiagem no Brasil vende através do Porta a Porta e as duas marcas líderes de mercado utilizam essa estratégia de venda – Avon e Natura. Apesar da alta participação de mercado do canal porta a porta, esse apresenta a maior retração comparado aos outros dois canais, apresentando uma tendência forte de mercado para os anos futuros.

Maybelline NY não atua no mercado porta a porta como as líderes de mercado, Avon e Natura. Segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional, as marcas citadas competem com Maybelline, porém, são voltadas para uma mulher mais tradicional. Segundo

ela: “a mulher tradicional é mais clássica, básica, menos ousada e, como consequência, mais adepta ao modelo do porta a porta comparado a mulher da nova geração”.

O canal de franquias representa 11% do mercado e tem como principal *player* a marca brasileira O Boticário, com as marcas de maquiagem Make Be e Quem Disse Berenice (Research Designed for Strategy, 2013). Quem Disse Berenice está presente em quiosques, lojas próprias e está começando a entrar com espaços em farmácias e supermercados. A marca possui posicionamento e preço similares aos de Maybelline, além da comunicação jovem e *fashion*, voltada para o público da nova geração.

O varejo, no Brasil, é um canal extremamente pulverizado e representa 36% do mercado, sendo o principal foco estratégico da marca Maybelline NY (Research Designed for Strategy, 2013). Nesse canal, a marca Vult possui 30% de participação de mercado em valor, seguido de 20% de Maybelline New York (NIELSEN, 2016). Neste grupo destacam-se empresas como Marchetti, terceiro *player* do mercado com 7,6% de participação em valor, seguida de Dailus, Max Love, Koloss, Betulla e Payot (NIELSEN, 2016).

Segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional, a marca nacional Vult Cosmética “tem o objetivo de oferecer ao universo feminino a possibilidade de ter produtos cosméticos sofisticados, inovadores e acessíveis”. A marca destaca-se com um portfólio mais abrangente que Maybelline, oferecendo também acessórios para maquiagem e uma linha artística. Enquanto os demais concorrentes nacionais são mais voltados para uma estratégia de guerrilha baseada mais fortemente em acessibilidade e preço, a Vult tem porta-vozes como Grazi Massafera, investindo consideravelmente em valor de marca e posicionamento.

4.4 Adaptação do composto de Marketing no Brasil

Segundo Débora Machado, Grouper de Maybelline, Maybelline possui um grande desafio no mercado brasileiro para se tornar a marca líder de maquiagem: *Brand Awareness*. A consumidora brasileira ainda não lembra da marca Maybelline quando o assunto é maquiagem. Portanto, o objetivo da marca no país é “abrasileirar e tropicalizar” Maybelline, para se aproximar mais dessa consumidora, dentro do padrão internacional da marca e custos possíveis.

A marca deseja se aproximar do consumidor local para gerar o conhecimento de marca esperado, porém não pode deixar de ser acessível. Salles (1993) afirma que a abordagem da adaptação é a mais adequada quando a empresa deseja entender o consumidor e adequar-se ao mercado local. Por sua vez, Levitt (1985) afirma que os costumes globais estão cada vez mais próximos e que ao adotar a estratégia de padronização a empresa consegue cortar custos. Visto esse *trade off*, Maybelline optar por

padronizar certas decisões táticas e adaptar outras a diferentes necessidades do mercado brasileiro.

A importância e tamanho do mercado brasileiro de maquiagem, a miscigenação e diferentes tipos de tons de pele e cabelo e a biodiversidade são os principais motivos que corroboram essa decisão e motiva a empresa a não padronizar totalmente suas atividades. Nos próximos tópicos a estratégia de adaptação do composto de marketing será abordada com mais detalhes.

4.4.1 Produto

O Grupo L’Oreal é uma empresa voltada para inovação e pesquisa desde os seus primórdios (L’ORÉAL, 2016) e, por isso, conta com um grande investimento em adaptação do “P” de Produto, principalmente em solo brasileiro. Segundo Cateora e Graham (2001), a estratégia de adaptação do produto considera as seguintes decisões: Variação do produto, características do design e qualidade e *performance*.

A marca Maybelline adapta o seu produto principalmente nos dois primeiros tópicos, variação do produto e características do design, através de um alto investimento em Pesquisa e Inovação no Brasil, para entender as especificidades do mercado e do consumidor local.

Variação do produto

A decisão por variar as características do produto, ou seja, modificar sua fórmula ou tecnologia, pode ser explicada pela necessidade do ambiente, do mercado-alvo ou por uma estratégia de marca (CATEORA; GRAHAM, 2001). Segundo Mariel Piña, Coordenadora da área de Research and Innovation da L’Oreal, Maybelline adapta os produtos para o mercado brasileiro por conta da diversidade de tipos de cabelo e tons de pele, tamanho e representatividade do país no mundo, biodiversidade e a grande exigência do consumidor brasileiro com produtos de beleza. Além desse motivo, a marca possui um posicionamento acessível, e o custo de importação inviabilizaria sua proposta, então todos os produtos são produzidos no Brasil. Por isso, a L’Oreal possui o desafio de encontrar ou adaptar ativos e componentes aos fornecedores locais para conseguir ao menos se aproximar da fórmula homologada.

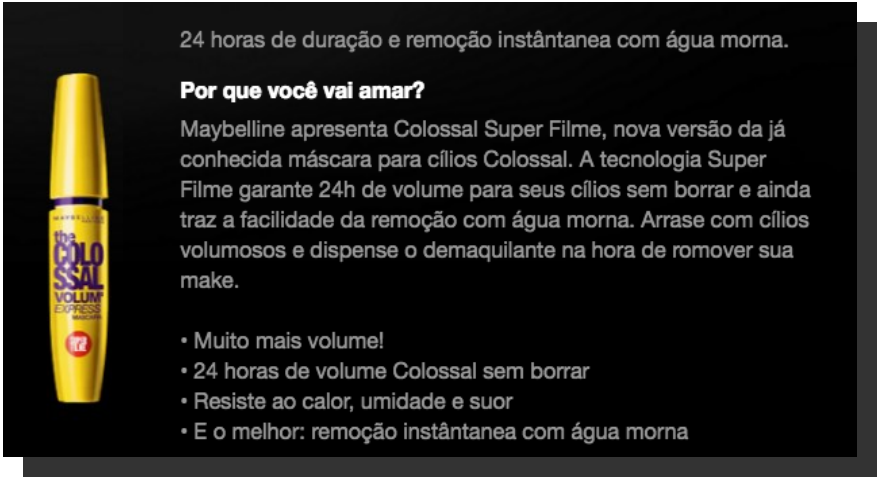
De acordo com Mariel Piña, o foco do departamento de Research and Innovation no Brasil é o segmento de capilar, não significando que os outros segmentos não sejam

estudados. Os Estados Unidos possuem um foco de estudo em maquiagem e grande parte das formulações são realizadas no país.

Segundo Igor Brigagão, Analista de Marketing de Desenvolvimento Maybelline, existem duas principais formas de lançar um produto de maquiagem em solo brasileiro na marca Maybelline: criação de novas fórmulas ou adaptação das fórmulas já existentes no mundo.

A primeira maneira é através da criação de uma nova fórmula ou tecnologia dentro do laboratório, atendendo a uma demanda do mercado brasileiro. Porém, segundo Mariel Piña, Coordenadora da área de Research and Innovation da L'Oréal, a estratégia hoje de maquiagem no Brasil é de padronizar as fórmulas ao máximo, “abrasileirando o conceito”, por conta principalmente da prioridade do polo brasileiro no setor de capilar. Mas existem pequenos projetos de formulação de novas tecnologias para o setor de maquiagem no Brasil.

De acordo com Igor Brigagão, Analista de Marketing de Desenvolvimento, um exemplo de tecnologia que foi desenvolvida seguindo um *insight* brasileiro é a tecnologia de máscara Super Filme. Identificou-se uma necessidade da brasileira em ter uma máscara que fosse à prova d'água, mas que saísse com facilidade. Dessa forma, os laboratórios brasileiros desenvolveram a tecnologia Super Filme para as máscaras, que sai com água morna (Figura 3), variando o produto a partir de uma necessidade do mercado.



24 horas de duração e remoção instantânea com água morna.

Por que você vai amar?

Maybelline apresenta Colossal Super Filme, nova versão da já conhecida máscara para cílios Colossal. A tecnologia Super Filme garante 24h de volume para seus cílios sem borrar e ainda traz a facilidade da remoção com água morna. Arrase com cílios volumosos e dispense o demaquilante na hora de remover sua make.

- Muito mais volume!
- 24 horas de volume Colossal sem borrar
- Resiste ao calor, umidade e suor
- E o melhor: remoção instantânea com água morna

Figura 3 - Adaptação de produto - Tecnologia Super Filme desenvolvida no Brasil. Fonte: MAYBELLINE, 2016.

A segunda maneira de lançar um produto no território brasileiro envolve a base de fórmulas homologadas já existentes no banco de dados do departamento de Marketing de Desenvolvimento Global de Maybelline. O Marketing de Desenvolvimento local tem acesso a esse banco de fórmulas e pode replicá-las em solo nacional. Porém, na estratégia de

Maybelline brasileira, essas fórmulas sempre passam pela área de Research and Innovation para submetê-las a testes regulatórios e a possíveis adaptações necessárias, como, por exemplo, variação de cor, variação de ingredientes na fórmula, variação na concentração dos elementos e outros.

Segundo Igor Brigagão, Analista de Marketing de Desenvolvimento, no caso do desenvolvimento da base Fit Me, por exemplo, a fórmula veio da base homologada do internacional, mas as cores foram todas adaptadas para os tons de pele das brasileiras. A formulação de Fit Me foi pouco alterada, pois uma série de estudos foram feitos na pele das brasileiras pelo laboratório, constatando-se que a principal necessidade de alteração seria na cor. A partir disso, os tons de pele da brasileira foram estudadas, de forma a desenvolver cores que cobrissem 96% dos tons de pele da mulher brasileira. Na Figura 4 e 5, é possível observar a variação do produto Fit Me no Brasil em relação ao dos Estados Unidos.

Base de cores Fit Me – Brasil

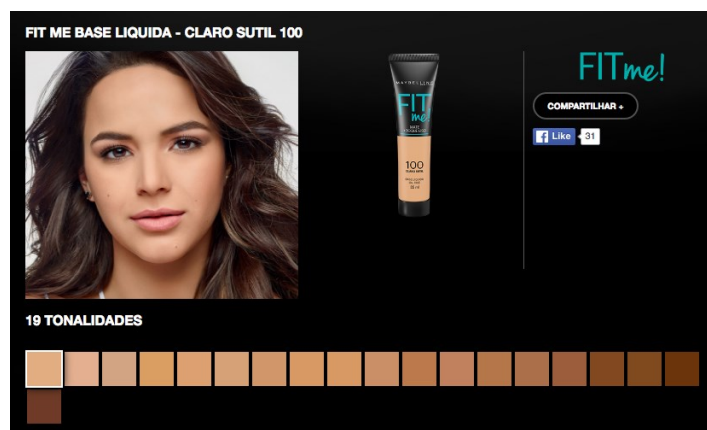


Figura 4 - Base Fit Me Brasil. Fonte: MAYBELLINE, 2016.

Base de cores Fit Me – Estados Unidos

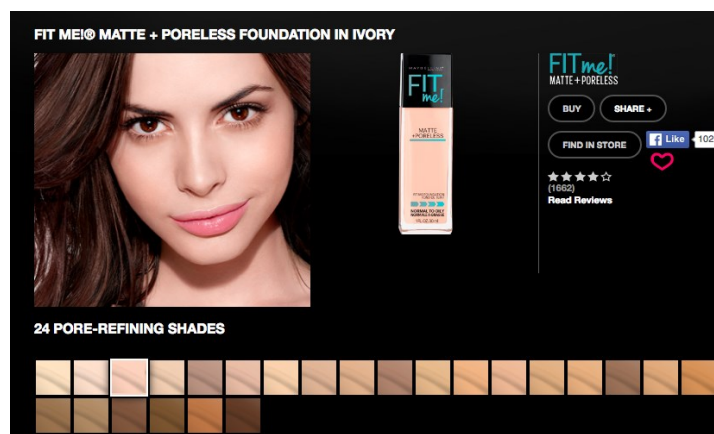


Figura 5 - Base Fit Me Estados Unidos. Fonte: MAYBELLINE, 2016.

Segundo Igor Brigagão, Analista de Marketing de Desenvolvimento, após a etapa de desenvolvimento de fórmula estar completa, o Marketing de Desenvolvimento começa a ativar as principais áreas da L'Oréal para viabilizar o lançamento, sendo elas as áreas de embalagem, fábrica, laboratórios, fornecedores e outros. A área de embalagem, juntamente com o Marketing de Desenvolvimento, por exemplo, fica responsável pelas alterações e adaptações da característica de design das embalagens do produto.

Característica do Design

As multinacionais podem optar por adaptar ou não as características de design, como layout da embalagem, nome da marca, tamanho do produto e variação de cor (VRONTIS, 2005). Segundo Natalia Pimenta, funcionária de Marketing de Desenvolvimento de Maybelline, as características do design do produto são sempre alteradas de alguma forma nesse processo de lançamento de produto em Maybelline. Os produtos são produzidos no Brasil e, por isso, a marca possui uma oportunidade de desenvolver as próprias embalagens. A estratégia de Maybelline é tornar a marca mais conhecida e próxima da mulher brasileira, e o conteúdo das embalagens desenvolvidos pelo Marketing de Desenvolvimento está em linha com essa estratégia de adaptação ao mercado e público-alvo local.

Segundo Igor Brigagão, Analista de Marketing de Desenvolvimento, apesar das pequenas variações, a identidade visual de Maybelline tem que ser respeitada e para isso existem exigências globais. Mas, dentro dos limites, o design do produto é alterado para regionalizar o conceito, como segue a estratégia. De acordo com Cateora e Graham (2001), as principais variações de design contam com adaptação de linguagem e tradução, variação da cor, tamanho ou conteúdo das embalagens.

Segundo Natalia Pimenta, funcionária de Marketing de Desenvolvimento, Fit Me é um exemplo de variação de embalagem. Na figura 4, percebe-se que a embalagem internacional é de vidro e mais quadrada, enquanto a brasileira é uma bisnaga de plástico. Isso acontece por conta de custo de fornecedor brasileiro, que inviabilizaria o projeto. Além disso, o nome do produto teve que ser alterado, pois pesquisas com consumidoras apontaram o não entendimento do conceito de “*Matte + Poreless*”. *Poreless* significa diminuição do efeito poroso na pele, e a brasileira não entende esse benefício. Por isso, Fit Me no Brasil é apenas uma Base Líquida Matte, que está relacionada com a oleosidade da pele – necessidade percebida pela consumidora.

4.4.2 Preço

As empresas internacionais encontram algumas dificuldades ao precificar seus produtos ou serviços nos mercados locais, como, por exemplo, a variação da moeda, impostos e taxas, custo de exportação, valores variáveis de moeda, custos com intermediários e transporte, entre outros (CATEORA; GRAHAM, 2001). Segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional de Maybelline, a marca esbarrou com os altos custos de importação da matéria prima ao se internacionalizar para o Brasil e, por conta disso, teve que se adaptar. Maybelline New York possui um posicionamento de acessibilidade e não conseguiu arcar com os alto custos de importação e, por isso, optou por alocar a cadeia produtiva no Brasil. Para isso, a marca conta com as duas fábricas próprias da L'Oréal no Brasil e terceiros para produzir 100% dos produtos Maybelline em solo nacional, diminuindo, assim, os custos. A empresa optou por adaptar a cadeia produtiva para não impactar o preço final do produto, permanecendo acessível para o cliente final. Essa estratégia foi utilizada pela empresa para se esquivar da escalada de preços que consiste em, segundo Zenoni (2011), uma estratégia de incrementos no preço do produto em decorrência de custos relacionados à exportação, como por exemplo frete, seguro, transporte e margens de intermediários.

Igor Brigagão, Analista de Marketing de Desenvolvimento, acrescentou e fez uma comparação entre Maybelline e Lancôme, marca que também pertence ao grupo L'Oréal. Segundo o analista, Lancôme é uma marca que vende maquiagem no mercado de luxo por um preço elevado. No mercado brasileiro, mesmo com os altos custos de importação, a marca consegue manter o preço elevado cobrindo esses custos e afirmando o seu posicionamento. Por sua vez, a marca Maybelline não consegue cobrir os custos altos de importação e manter o posicionamento acessível. Por isso, existe uma estratégia de fabricação dos produtos em solo brasileiro para Maybelline, sustentando o preço e posicionamento de mercado. A partir disso, os desafios da marca em relação aos custos são relacionados aos fornecedores de matéria prima, impostos brasileiros, entre outros.

A estratégia de preço deve estar atrelada ao posicionamento de marca. Como Maybelline se posiciona como uma marca de qualidade e performance, seu preço é mais elevado que os principais concorrentes do mercado massivo. Um estudo de *Brand Image* realizado pela consultoria TNS em 2014 para Maybelline aponta que, apesar do preço mais elevado, a percepção de qualidade de marca é notada pela consumidora. É possível analisar a percepção das marcas pela consumidora de acordo com a relação de preço e a qualidade dos produtos (custo-benefício) na Figura 6. As marcas mais baratas – Vult,

Jequiti, Duda Molinos e Marcelo Beaty – são consequentemente as marcas com baixo envolvimento emocional, tendendo a ser menos aspiracionais. Por outro lado, as marcas com selo internacional, MAC e Maybelline New York, são as marcas com os maiores índices de percepção de qualidade dos produtos.

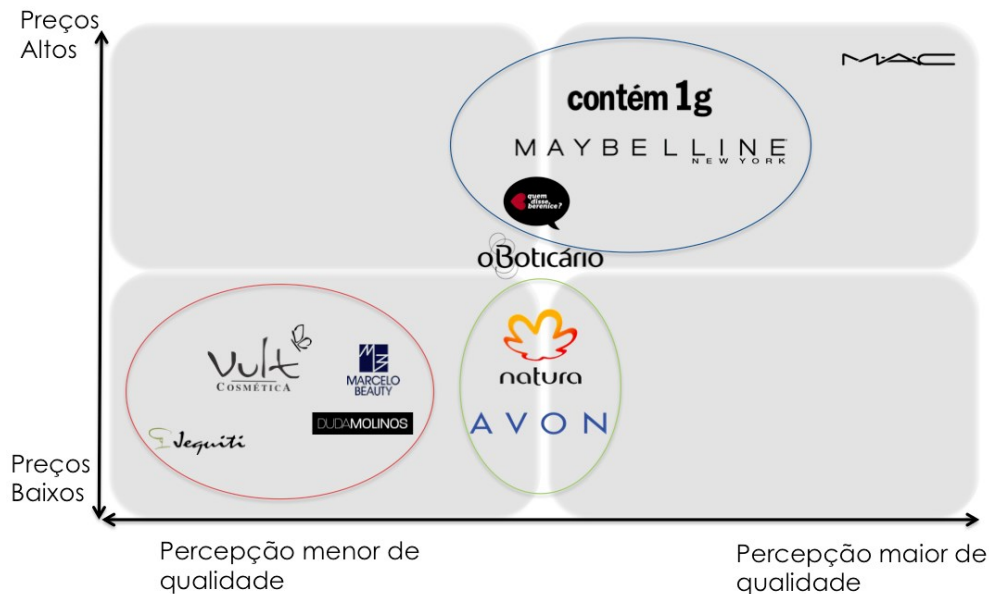


Figura 6 - Mapeamento de marcas - Relação custo-benefício. Fonte: Elaborado pela autora através do estudo de Brand Image realizado pela consultoria TNS para Maybelline em 2014 - relatório fornecido pela L'Oréal.

4.4.3 Praça

A estratégia de praça é uma estratégia chave para uma multinacional de bens de consumo, principalmente em mercados competitivos. A estratégia de praça pode ser desenhada com base na estrutura de distribuição do país, características do produto, características do cliente, características do intermediário e visando as tendências locais para distribuição (CATEORA; GRAHAM, 2001). Segundo o Diretor de Franquias Maybelline, Cassio Silva, no caso de Maybelline, as características do cliente e as tendências locais foram os principais focos na escolha dessa estratégia. O consumidor brasileiro se comporta de forma diferente ao comprar maquiagem e os competidores ditam novos canais de venda para o setor.

O local de venda utilizado globalmente por Maybelline são os supermercados, farmácias e drogarias. Mas, no Brasil, a empresa optou por adicionar um novo modelo de negócio para atingir o público-alvo de forma mais certa e aumentar as vendas, os Quiosques. Essa estratégia está alinhada com a literatura de Cateora e Graham (2001), que afirma que a característica cultural do consumidor pode influenciar na forma e local onde ele realiza suas compras, por isso o local de venda de produtos e serviços deve ser compatível aos hábitos desse consumidor local.

O Consumidor Brasileiro – Dificuldades do Varejo para o mercado de maquiagem

Segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional, a marca vende seus produtos no mundo inteiro no mercado massivo através do canal varejo massivo (supermercados, farmácias, perfumarias, distribuidores). Porém esse canal, no Brasil, ainda é caracterizado como um desafio para os produtos de maquiagem. Diferentemente dos outros países do mundo, onde as drogarias são grandes perfumarias e os supermercados possuem uma grande área de beleza, no Brasil esses canais são diferentes e o brasileiro compra maquiagem de outra forma.

A Figura 7 apresenta que o principal canal de vendas de maquiagem no Brasil é o porta a porta, representando 52% do total do mercado (REDS, 2013). A venda direta para a consumidora através de uma consultora de marca ainda representa a forma mais comum que a brasileira compra a sua maquiagem. Dessa forma, as marcas Avon, Natura e Mary Kay ganharam o mercado e se tornaram os principais players de maquiagem no país.

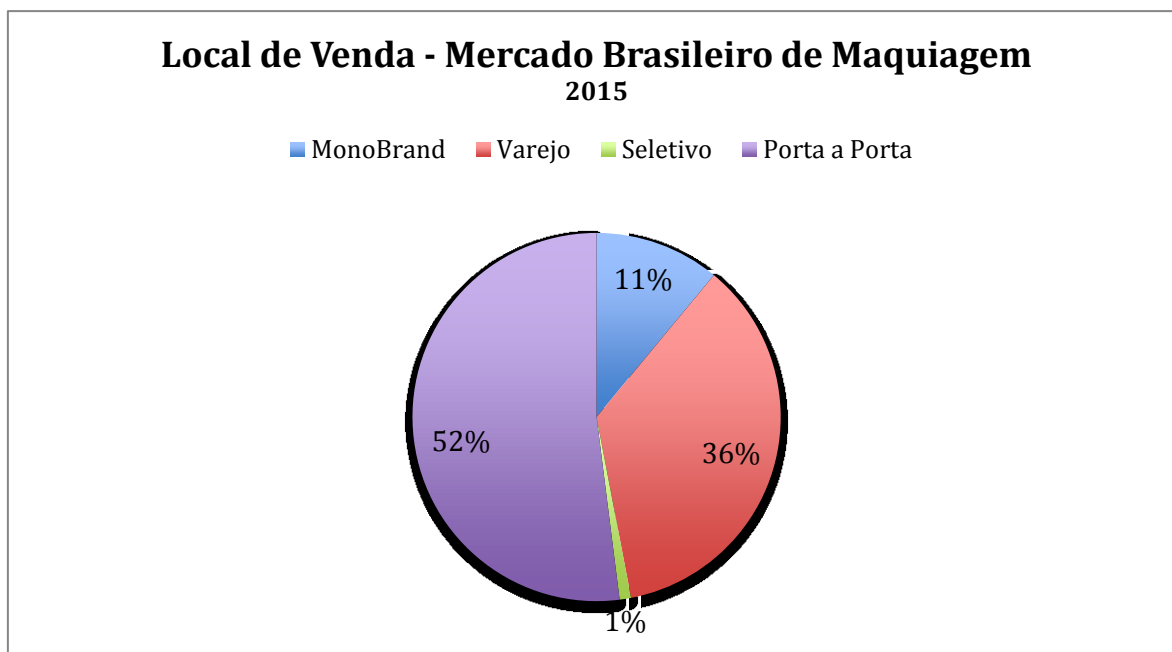


Figura 7- Canais de venda do mercado brasileiro de maquiagem. Fonte: Elaborado pela autora a partir de fontes do estudo realizado pelo Instituto REDS (Research Designed for Strategy) contratado pela L'Oréal.

A Figura 8 apresenta uma tendência de mercado, em que o canal porta a porta perde expressividade e o varejo massivo ganha espaço no mercado. De acordo com a nomenclatura da empresa L'Oréal, a nomenclatura "Varejo" engloba os canais mercados, supermercados e hipermercados, drogarias e perfumarias. Segundo a Gerente de Marketing, a nova geração de consumidoras tende a procurar informação sobre maquiagem em outros locais, como a Internet, e a buscar os produtos em canais como o *e-commerce*, o varejo massivo e a loja própria. Esse fator explica o baixo crescimento do canal porta a porta e o alto crescimento do varejo massivo para o mercado de maquiagem. Nesse sentido, a gerente de marketing da marca adiciona que a consumidora das marcas Avon e Natura é mais tradicional, e por isso, opta pelo canal porta a porta. Já a consumidora de marcas como Vult e Quem Disse Berenice são as consumidoras da nova geração, que optam por outros canais de venda.

Outro canal que cresce, segundo a Figura 8, é o Monobrand, onde estão incluídas as lojas físicas e quiosques. De acordo com a nomenclatura da empresa L'Oréal, a nomenclatura "Monobrand" engloba os canais lojas próprias, quiosques e franquias. Segundo o caderno de tendências da ABIHPEC (2015), os novos pontos de venda são tendências para os próximos anos pois esse local de venda supre uma necessidade da consumidora, principalmente da classe C, de um espaço que valorize a identidade da

consumidora e o seu dia-a-dia através dos itens de maquiagem que vem sendo indispensáveis em sua *necessaire*. A Quem Disse Berenice, marca do O Boticario, Sephora, Contém 1 Grama e Maybelline são as principais marcas que utilizam o canal Monobrand.

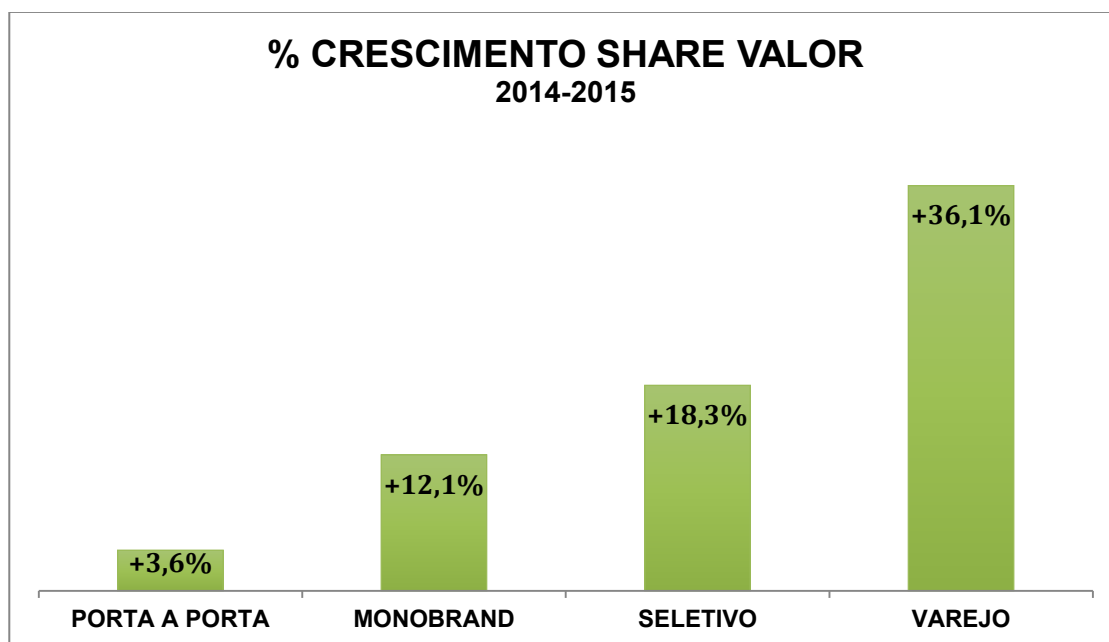


Figura 8 - % de crescimento em share valor dos canais de maquiagem no Brasil. Fonte: Elaborado pela autora a partir de fontes fornecidas pelo Marketing de Maybelline

Portanto, percebe-se que o mercado brasileiro possui uma dinâmica diferente dos outros países no mercado massivo de maquiagem e, apesar das tendências estarem apontando para o varejo massivo, esse canal ainda é um desafio. Além dessa barreira, a marca esbarrou com algumas outras dificuldades nesse canal: espaço nas gôndolas, percepção de qualidade da consumidora e o desafio de explorar o educacional nesse canal.

Segundo a Gerente de Marketing, Aline Cordeiro, o primeiro grande desafio do varejo massivo para maquiagem no Brasil é o espaço nas gôndolas. A grande maioria dos produtos de maquiagem são pequenos e não estáveis, como, por exemplo, os lápis de olho e as bisnagas, e, por isso, precisam de uma estrutura para segurá-los. Essa estrutura não existe nos grandes varejistas nacionais e Maybelline teve que construir móveis e estruturas para todos no Brasil.

Segundo Debora Machado, Grouper de Maybelline, o outro grande desafio do Varejo é a percepção de qualidade, já que as marcas que dividem esse espaço com Maybelline são marcas de pouco prestígio e que brigam pelo baixo preço.

Segundo Rosana Albuquerque, ex-trainee da área de vendas de Maybelline, outro grande desafio do Varejo é o conhecimento dos produtos e a venda por impulso, pouco

explorada. Segundo pesquisas feitas com consumidoras e supervisionadas pelo departamento de pesquisa da L'Oréal, a maquiagem é mais facilmente vendida para a brasileira quando existe um intermediário explicando as funcionalidades do produto, sem esse ela dificilmente comprará algo diferente do que ela já utiliza. A Maybelline possui promotoras em apenas alguns varejos, e as vendas crescem quando essa figura é introduzida no canal de venda.

Segundo Rosana Albuquerque, hoje, Maybelline é líder em vendas de maquiagem nas farmácias do Brasil graças aos móveis bem estruturados, promotoras da marca e das próprias farmácias e a visibilidade nesse canal. Porém, nos outros canais, principalmente em perfumarias, a marca ainda sofre em distribuição.

ADAPTANDO O LOCAL DE VENDA – QUIOSQUE MAYBELLINE

Segundo o Diretor de Franquias, Cassio Silva, diante dessa problemática, a marca decidiu adicionar um canal de venda específico para o Brasil: os quiosques. Diferentemente da estratégia de capilaridade adotada em outras formas de varejo, o quiosque pretende proporcionar à consumidora uma experiência de compra. Através das vendedoras especializadas, o cliente é mais facilmente convencido a comprar e usar o que normalmente não usa. E, por isso, a cesta média do cliente no quiosque é superior à cesta média do cliente no varejo massivo.

O Diretor de Franquias acrescentou que o primeiro quiosque de Maybelline do mundo foi instalado em 2010, no Norte Shopping, no Rio de Janeiro. Hoje, a marca possui 125 quiosques no Brasil, localizados no Sudeste (70%), Nordeste (25%) e Centro Oeste (5%), apenas em shopping centers ou aeroportos.

Na Figura 9, pode-se perceber que a expansão do canal foi rápida. Segundo Cassio Silva, a expansão se deu devido ao grande sucesso do canal, que em três anos aumentou o faturamento em 133% e que hoje vende 20% a mais do que o segundo principal concorrente, que começou suas operações há 20 anos.

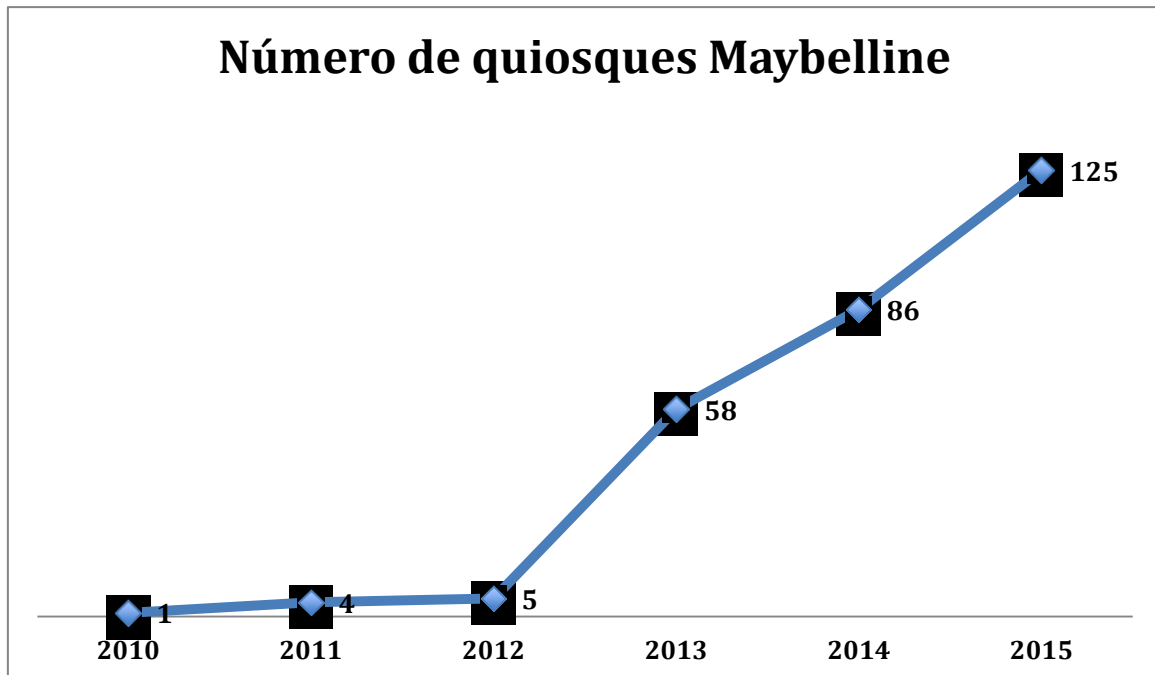


Figura 9 - Evolução do número de quiosques no Brasil. Fonte: Elaborado pela autora a partir de fontes fornecidas pelo diretor de Quiosques Maybelline.

Um quiosque da Maybelline, hoje, vende em média mais que um varejo, e isso pode ser explicado pelos seguintes fatores:

- Possibilidade de ações promocionais focadas
- Possibilidade de ações nos shoppings
- Supervisão próxima e ativa
- Treinamento das (os) promotoras (es) focado no público-alvo gerando uma maior experiência de compra
- Metas diárias e relatórios gerenciais
- Maior margem bruta

Segundo o Diretor de Franquias, Cassio Silva, a estratégia de quiosques foi uma adaptação do canal de venda em reação ao modelo de negócio brasileiro. A marca teve que se adaptar para gerar mais *brand awareness* e, através das promotoras dentro das lojas, essa lembrança de marca pode ser reforçada. A estratégia de quiosques tem sido tão positiva para a marca que já foi replicada no Chile, França, Emirados Árabes e Leste Europeu.

4.4.4 Promoção

Segundo Kotler (1998), propaganda, promoção, venda pessoal e relações públicas são conceitos que definem o *mix* promocional de uma empresa em mercados internacionais. Através desses, o cliente final é informado sobre o valor e a disponibilidade do produto. A seguir a estratégia de adaptação ou padronização da propaganda e promoção de Maybelline no Brasil serão analisadas.

Propaganda Global

A propaganda tem como objetivo informar benefícios e valores de um produto com o intuito de persuadir e fazer com que o consumidor lembre-se da marca e, conseqüentemente, a consuma (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Como abordado anteriormente, um dos maiores desafios de Maybelline New York no Brasil é o *brand awareness*. Portanto, a estratégia de comunicação é chave no processo de construção da marca no país.

Segundo Debora Machado, Grouper de Maybelline:

Apesar do mercado extremamente promissor e de ocupar o 2º lugar no mercado de massa, a estratégia de comunicação de Maybelline não é uma fortaleza. Pelo contrário, é um dos principais vetores que podem tornar a marca líder e referência em maquiagem no país.

Seguindo o padrão do mercado de massa, as propagandas restringem-se aos meios online e de mídia impressa, representando 100% do investimento de mídia da marca. O marketing digital, portanto, é o meio de comunicar mais utilizado pelas empresas de maquiagem. A Vult publica, com frequência, tutoriais e ações de transformação no canal Você Bonita (no You Tube) e Maybelline também tem uma plataforma exclusiva no You Tube, onde disponibiliza conteúdos de tutoriais com sua maquiadora exclusiva Vanessa Rozan, além de campanhas exclusivas para o ambiente online.

A propaganda Maybelline no Brasil segue uma estratégia global, se aproximando dos conceitos de padronização. A comunicação têm aspecto internacional, em sua maioria, com modelos desconhecidas e não há destaque à marca mãe Maybelline, conforme mostra a Figura 10, de um anúncio da linha de máscaras Colossal. Segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional: “A estratégia de comunicação, até 2015 era adaptar

minimamente a comunicação vinda do internacional, traduzindo alguns conceitos. Essa estratégia trazia consistência para a marca em âmbito global”.

Porém, segundo Aline Cordeiro, Gerente de Marketing Operacional, estudos foram realizados com a consumidora brasileira e identificou-se que ela percebia a marca como distante da sua realidade pela superioridade das mensagens nas propagandas. A percepção da consumidora é que Maybelline é uma marca cara, superior e importada, e que é tão sofisticada que “não é para ela”. Segundo Keegan (2004), os executivos que defendem a adaptação da propaganda argumentam que as características de cada consumidor devem ser consideradas, com o intuito de atrair e persuadir e, nesse cenário, as diferenças culturais da brasileira não foram consideradas e a propaganda padronizada afastou o *target*.

Visando aumentar sua competitividade e minimizar o apelo meramente internacional de suas propagandas, em 2015 a marca Maybelline contratou a atriz brasileira Bruna Marquezine para ser a nova porta-voz da linha de batons Color Sensational (Figura 11) e da base Fit Me (Figura 12). Esse fato representou um marco para a marca, não só pela mudança radical de comunicação, mas pela renovação das embalagens e pela introdução das desejadas texturas mate. Foram produzidos com a atriz cerca de quatro filmes de 15 segundos para cada uma das cores principais do lançamento, divulgados no Facebook e no canal do You Tube. Com o estímulo por outras mídias, os filmes totalizaram mais de 12 milhões de *views*.

O objetivo de se conectar com a brasileira também pode ser evidenciado na última campanha da marca para o lançamento de uma linha no segmento de olhos. Totalmente voltada para as redes sociais, a campanha “#efeitouau” foi integralmente voltada para as redes sociais. Bruna Marquezine inicia a campanha em um vídeo compartilhado em seu Instagram, em que após usar o delineador lançado, desafia as demais mulheres a também participarem e compartilharem o “#efeitouau”.



Figura 10 Anúncio da linha de máscaras Colossal. Fonte: MAYBELLINE, 2016

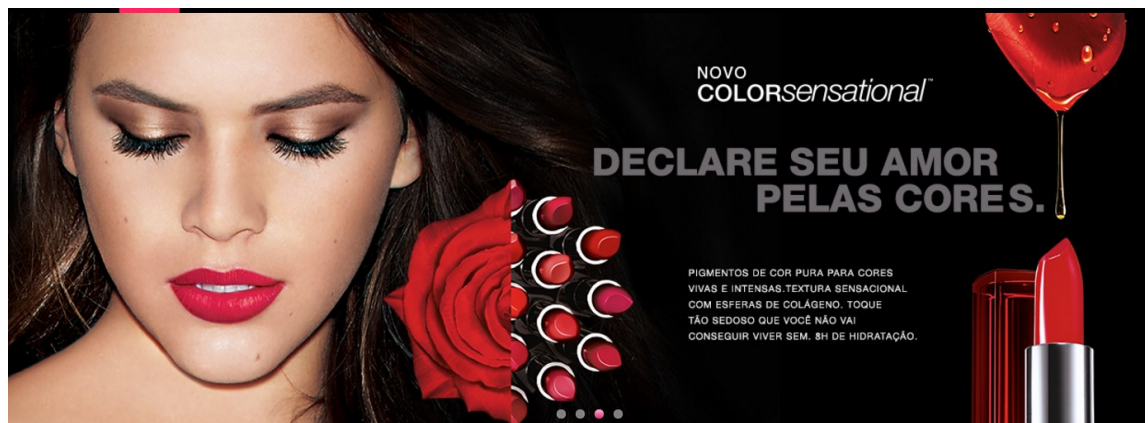


Figura 11 - Anúncio da linha de batom Color Sensational. Fonte: MAYBELLINE, 2016



Figura 12 - Anúncio da linha Fit Me. Fonte: MAYBELLINE, 2016.

A nova comunicação conta com um equilíbrio entre a padronização e a adaptação. As características de Maybelline e a estrutura da mensagem seguem os padrões internacionais, porém uma modelo brasileira foi introduzida na comunicação para que essa se torne mais

próxima da consumidora real. Segundo Cateora e Graham (2001), essa é a estratégia mais comum em multinacionais, envolvendo uma mensagem básica padronizada e certa adaptação na mensagem para se adaptar e encaixar em situações culturais.

Segundo Cateora e Graham (2001), a limitação de língua é a principal barreira na comunicação eficiente da propaganda. A L'Oréal chancela seu posicionamento como empresa líder de beleza com uma assinatura publicitária capaz de empoderar as mulheres em todos os 130 países em que foi traduzida. No Brasil, "Porque você vale muito" completou 40 anos em 2015, sendo reproduzida nestes anos em comerciais com as mais belas mulheres e refletindo perfeitamente o perfil de indulgência velado embutido na compra de um produto cosmético. São quatro palavras que se transformaram em um dos maiores patrimônios da empresa. Maybelline não detém a mesma fortaleza, visto que ainda não foi encontrada uma tradução brasileira para a assinatura "*Maybe it's you. Maybe it's Maybelline*", que, em inglês, traduz o desejado papel da maquiagem de reforçar o que a mulher tem de melhor, mas dando um efeito final que não seja artificial. Além disso, é uma assinatura que exerce um papel de branding fundamental ao indicar o sentido do nome da marca. No Brasil, o comportamento de consumo é o mesmo, mas a marca ainda não trouxe uma assinatura local capaz de se conectar com a brasileira.

Promoção Global

Segundo Cateora e Graham (2001), a multinacional pode optar por algumas estratégias de promoção global. Amostras para gerar experimentação do produto, cupons de desconto, materiais de ponto de venda, patrocínio de eventos especiais, brindes, sorteios e outros.

Maybelline Brasil está presente nos principais varejos do Brasil, como apresentado anteriormente. Esses canais são intermediários da companhia e, por esse motivo, Maybelline possui um maior desafio para promover seus itens. Segundo Caio Cernigoi, Analista de Trade Marketing, as negociações de promoção de venda são feitas através do time de vendas da Divisão de Grande Público, que negocia as ações com os clientes.

Desde 2010, com a implementação do novo modelo de negócios de quiosques, a periodicidade e o controle das ações promocionais pode ser mais bem executados. Segundo Cassio Silva, responsável pelo modelo de quiosques no Brasil, através dos quiosques a marca consegue ter uma maior interação e relacionamento com o cliente e, consequentemente, disponibilizar mais descontos e outras promoções de venda. No canal do varejo, os descontos são muito mais engessados, enquanto nos quiosques é possível realizar planos de descontos específicos e planejados. No mercado massivo, principalmente de maquiagem, o desconto é um fator relevante para a consumidora final e um possível fator decisivo na compra por impulso.

4.4.5 Adaptação de Maybelline New York ao mercado brasileiro

Em suma, a estratégia de adaptação de Maybelline é mais presente no “P” de Produto e no “P” de preço. Na Tabela 3 apresenta-se a estratégia da marca segundo a abordagem de adaptação e padronização, como foi implementado e o que motivou a marca a optar por essa abordagem em detrimento da outra.

Tabela 3 - Estratégia de Adaptação ou Padronização do composto de marketing Maybelline no Brasil

MAYBELLINE	ESTRATÉGIA	COMO	PORQUE
PRODUTO	Adaptação	1. Variação do produto (criação e adaptação do internacional) 2. Variação das características de design	1. Diferenças Culturais e Regulamentais 2. Competição local 3. Custos
PREÇO	Adaptação	1. Nova estratégia de Preço considerando a variação do produto	1. Alto Custo de importação – Produção Local
PRAÇA	Padronização e Adaptação	1. Local de venda comum a estratégia local – supermercados, farmácias, perfumarias, distribuidores 2. Local de venda adaptado - Quiosques	1. Competição Local 2. Diferenças Culturais
PROMOÇÃO	Padronização e Adaptação	1. Propaganda Global com algumas adaptações para o Brasil (língua, imagem) 2. Estratégia de Promoção Global (supermercados, farmácias, perfumarias, distribuidores) 3. Estratégia de Promoção Local (adaptada para quiosques)	1. Diferenças Culturais 2. Diferença na percepção do consumidor 3. Competição Local

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O presente estudo teve como objetivo analisar a estratégia de adaptação dos 4P's de Marketing da empresa Maybelline no Brasil. Para isso, foram feitas entrevistas em profundidade com sete funcionários e um ex-funcionário que trabalham (ou) com a marca Maybelline New York no Brasil. A partir da análise dos dados, é possível chegar a algumas conclusões sobre o processo de adaptação da marca ao mercado brasileiro.

Maybelline é uma marca que pertence à multinacional francesa L'Oréal e isso implica em estar presente em diversos países e possuir uma estratégia comum ao Grupo L'Oréal. Por esse motivo, a marca segue as estratégias do grupo no Brasil e no mundo, incluindo a universalização da beleza. A partir disso, todas as marcas possuem um objetivo comum impulsionado por uma grande estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento à favor da beleza sob medida. Dessa forma, a L'Oréal possui uma estratégia que envolve o conceito de adaptação no seu DNA, em que as diferenças de mercado são levadas em consideração no momento da internacionalização de uma marca para um país.

A estratégia de adaptação está no DNA da empresa, porém o Grupo possui estratégias distintas entre suas quatro divisões. Na Divisão de Luxo, por exemplo, os índices de adaptação do composto de marketing são pequenos comparados à Divisão de Grande Público. Dessa forma, conclui-se que a estratégia global da empresa é levada em consideração na estratégia macro das marcas. A partir da estratégia macro, o posicionamento, o mercado-alvo e o ambiente local são levados em consideração para construir a estratégia de cada marca separadamente no mercado local.

Maybelline New York é a marca número um em maquiagem no mundo e atua no mercado massivo com um posicionamento *fashion* acessível voltado para a mulher da nova geração. A partir desse posicionamento e mercado-alvo global de marca, unido com uma análise ambiental, a estratégia de adaptação e padronização dos P's de Marketing é desenhada no mercado brasileiro. A análise ambiental consiste principalmente em uma análise do ambiente legal, realizado pelo departamento técnico-regulatório e jurídico, e uma análise sociocultural e da concorrência, feita a partir de estudos e testes com consumidores e pesquisas de marketing.

Visto o posicionamento, mercado-alvo e ambientes, a empresa decide se irá adaptar, ou não, o composto de marketing no mercado local considerando as vantagens e desvantagens de cada abordagem. A estratégia apresentada segue a abordagem de

padronização e adaptação, em que a empresa pode optar por padronizar certas decisões táticas e adaptar outras a diferentes necessidades do mercado local (QUELCH; HOFF, 1986). Segundo Vrontis (2005), a heterogeneidade dos países não permite a total padronização das atividades e, por outro lado, o alto custo envolvido na adaptação e os grandes benefícios percebidos na padronização não permitem a total adaptação do composto de marketing.

O “P” de produto e o “P” de preço são as estratégias com o maior grau de adaptação da marca no Brasil. Isso ocorre pois existe um polo de pesquisa e inovação no Brasil que envolve a variação do produto, além desse ser produzido completamente no país. Dessa forma, o produto é adaptado ao mercado e o preço acompanha essa mudança.

O “P” de Promoção é a estratégia menos adaptada de Maybelline pois a estratégia é manter a identidade internacional da marca. Recentemente, a marca introduziu um modelo brasileiro nas comunicações com o intuito de se aproximar mais da consumidora, que ainda se sente distante da marca. Já no “P” de praça, a estratégia segue o formato do internacional para a praça do varejo massivo (supermercados, farmácias, perfumarias e distribuidores), porém segue um modelo adaptado para os quiosques.

A marca ainda possui a oportunidade de crescimento para se tornar líder no mercado brasileiro, assim como é no mundo. Porém, ainda possui problemas de percepção da consumidora que se sente distante da marca relacionados à estratégia mais padronizada da comunicação no ponto de venda e na comunicação em geral.

5.1 Implicações Gerenciais

A marca ainda possui um desafio grande de *brand awareness* no Brasil, pois é considerada pela consumidora brasileira uma marca distante da sua realidade. Dessa forma, a marca ainda possui oportunidades de adaptação no P de Promoção e no P de Praça.

No P de Promoção, a oportunidade está em se aproximar cada vez mais da mulher brasileira através de comunicações mais próximas e críveis, além de explorar o canal da internet para divulgar a marca para a mulher da nova geração.

No P de Praça, Maybelline possui uma oportunidade no canal do Varejo de se tornar a marca líder no canal passando a concorrente Vult. A marca precisa adaptar a comunicação no ponto de venda para que a consumidora brasileira se sinta atraída pela marca e compre os seus produtos. A comunicação no ponto de venda precisa ser mais próxima da consumidora e menos aspiracional, para que essa se sinta próxima da marca. Além disso, a marca ainda pode explorar o canal de perfumarias, grande potencial do mercado de maquiagem.

5.2 Sugestões de futuros estudos

Visto que não é possível apresentar uma resposta dicotômica que caiba para todas as empresas de todos os setores, estudos de caso sobre o tema são importantes para que casos de sucesso exemplifiquem a teoria e sirvam de *bechmarking* para empresas que desejam internacionalizar suas operações.

Dessa forma, para complementar o estudo e a literatura, propõe-se um estudo de caso sobre uma empresa de cosmético que padroniza o seu composto de marketing para o mercado brasileiro. A Lancôme, por exemplo, é uma empresa do próprio grupo L'Oréal que é do setor de maquiagem e perfumaria e padroniza o seu composto de marketing.

Uma outra forma de dar continuidade ao presente estudo é através de outros estudos sobre adaptação de empresas de cosméticos no mercado brasileiro. A partir disso, seria possível fazer uma comparação entre as estratégias utilizadas.

Uma segunda forma de continuar o estudo é através de um estudo de percepção do consumidor sobre as marcas com compostos de marketing adaptados ou padronizados no mercado brasileiro. Dessa maneira, é possível entender como o consumidor se comportou acerca do tema, e se a estratégia proposta por Maybelline está de acordo com essa percepção.

6 Referências Bibliográficas

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Caderno de Tendências 2014/2015**, 2015. Disponível em <http://www.abihpec.org.br/ABIHPEC_Caderno_de_Tendencias_2014_2015.pdf>. Acesso em 15/05/2015.

AEKER, D.A.; KUMAR, V.; DAY, S.G. Pesquisa de Marketing, São Paulo, 2001.

ALIMIENE, M.; KUVYKAITE, R. Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets: An Integrated Approach. **Engineering Economics**, 1, 2008. 37-47, 2008.

BILKEY, W.J.; NES, E. Country of origin effects on product evaluations. **Journal of International Business Studies**, v. 13, n. 1, p. 89-99, 1982.

BODDEWYN, J.J.; SOEHL, R.; PICARD, J. “Standardisation in international marketing: is Ted Levitt in fact right”? 1986.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, 24, n.23, 1993. 479-506, 1994.

CATEORA, Philip; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I. **International Marketing** 10th edition, Georgetown University, 2007

DOUGLAS, S.P.; WIND, Y. “The myth of globalization”, Columbia Journal of World Business, vol. 22, p. 19-29. 1987.

ELINDER, E. How international can advertising be. **International Advertiser**. December, p.12-16. 1961.

ENGLES, J 2008. **A Influência da adaptação e da padronização do composto mercadológico sobre a performance das empresas: uma meta-análise**. Rio Grande do

Sul, 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Gephart, R. Paradigms and Research Methods. **Research Methods Forum**, Vol. 4, 2009

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, H. V. et al. "Pesquisa de Campo sobre a internacionalização de Empresas Brasileiras". In: **BRASIL, H. V.; ARRUDA. C.** (eds.). Internacionalização de Empresas Brasileiras. Qualitymark. 1996.

HELMING, A. Pitfalls lie waiting for unwary marketers. **Advertising Age**, 17 May, p. M-8, 1982.

HENNESSEY, J.; Global Marketing Strategies, 5th ed., **Houghton Mifflin**, Boston, MA. 2001.

HISE, R.; CHOI, Y.-T. Are US companies employing standardization or adaptation. **Journal of International Business and Cultural Studies**, 1-29, 2004.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

IWAKURA, M. **Venda porta a porta cresce 7,2% no Brasil**. Pequenas Empresas e Grandes Negócios, 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2014/09/venda-porta-porta-cresce-72-no-brasil.html>>. Acesso em: 15 de março de 2016

JAIN, S.C. Standardisation of international marketing strategy: some research hypotheses. **Journal of Marketing**, Vol 53, p.70-9. 1989.

KANSO, A.; KITCHEN, P.J. Marketing consumer services internationally: localisation and standardisation revisited. **Marketing Interligence and Planning**, Vol. 22, nº2, p.87-94. 2004.

Keegan, W.J. **Global Marketing Management**, Seventh Edition, International Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2002.

KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KEEGAN, W.J. GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KIM, W.C.; MAUBOURGNE, R.A. "Cross-cultural strategies", **The Journal of Business Strategy**, Vol.7, p.31-40. 1987.

KOTABE, Masaaki; Helsen, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: Makron Books, 2006.

LEVITT, T. A globalização dos mercados, **Harvard Business Review**, n. 3, p. 92-102 1985.

LOVELOCK, C.; YIP, G. S. Developing Global Strategies for Service Businesses. **California Management Review**, 38 (2), 64-86, 1996.

L'Oréal Brasil, 2016. Disponível em <<http://www.loreal.com.br/>> Acesso em 05/03/2016

MAIN, J. How to go global and why. **Fortune**, 28 agosto, p. 54-8. 1989.

MAYBELLINE, 2016. Disponível em <<http://www.maybelline.com.br>> Acesso em 05/03/2016

NAGASHIMA, A. A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products. **Journal of Marketing**, v. 34, n.1, p. 68-74, 1970.

NIELSEN, **Relatório de resultado sell out do mercado de maquiagem**, 2016. Dados fornecidos pelo departamento de marketing de Maybelline.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M.. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAPAVASSILIOU, N.; STRATHAKOPOULOS, V. "Standardisation versus adaptation of international advertising strategies: towards a framework", **European Journal of Marketing**, Vol. 31 nº 31, p. 504-27. 1997.

PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y. The multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. **The Free Press**, Nova York, NY. 1986.

PENNAFORTE, C. **Globalização: A Nova Dinâmica Mundial**, Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1998

QUELCH, J.A, and HOFF, E.J. Customizing Global Marketing. **Harvard Business School**, Vol. 64 (May/June), pp. 59-68, 1986.

REDS (Research Designed for Strategy). **U&A Make Up & Nail**, 13 de dezembro de 2013. Relatório fornecido pelo departamento de marketing.

RYANS, J. K; GRIFFITH, D. A.; WHITE, D. S. Standardisation/adaptation of international marketing strategy: Necessary of conditions for the advancement of knowledge, **International Marketing Review**, 20 (6), p 588-603, 2003.

SALLES, C. A; Marketing global: Conceito ou mito?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33., n.4, p32-39, 1993.

SCHULTZ, D; KITCHEN, P.J. **Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach**, Estados Unidos, 2000.

SOLOMON, M. R; **O comportamento do consumidor**, São Paulo, 2010.

SUNSHINE, J. **11 brand names that sound hilarious in a different language**. Huffpost Business, 2012. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/2012/08/10/lost-in-translation-brands_n_1765812.html>. Acesso em: 04 de março de 2016.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar**, São Paulo: Novatec, 2009.

TSN. **Maybelline's Brand Image Study elaborado para L'Oréal**, 2014. Relatório fornecido pelo departamento de Marketing de Maybelline.

United Nations Conference on trade and development (UNCA). **Trade and Development Report, 2006**. Nações Unidas, 2006. Disponível em http://unctad.org/en/docs/tdr2006_en.pdf. Acesso em 05/10/2015

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VRONTIS, D. Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing. **Journal of Marketing Management**, Vol. 19, no. 3 & 4, pp. 283-305, 2003.

VRONTIS, D. The Creation of the AdaptStand Process in International Marketing. **Journal of Innovative Marketing**, Vol. 1, no. 2, pp. 7-21, 2005

VRONTIS, D.; THRASSOU, A.; LAMPRIANOU, I. International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. **International Marketing Review**, 4/5, 2009. 477-500.

VRONTIS, D.; VIGNALI, C. An International Marketing Reader. **The Manchester Metropolitan University**, 1999.

ZENONE, L.C. **Gestão Estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 2011.

7 Apêndice

7.1 Roteiro de Entrevistas

Bom dia/ tarde. Eu sou pesquisador da PUC e o objetivo dessa entrevista hoje é nós termos uma conversa sobre a marca Maybelline, pois estou realizando um estudo de caso sobre a estratégia de adaptação ou padronização de produtos/serviços para a consumidora brasileira.

Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Eu não vou citar o seu nome na pesquisa; somente vou te identificar pelo cargo e por um nome fictício. As informações que você relatar para mim hoje serão usadas somente para fins acadêmicos, mas não se preocupe se alguma informação não puder ser divulgada por conta de confidencialidade e estratégia da empresa.

Para facilitar o meu trabalho, eu vou gravar a nossa conversa. Assim, não preciso ficar tomando notas e posso lhe dar mais atenção. Eu garanto que essa gravação vai ser utilizada somente para a análise do que conversamos aqui, hoje, e nada mais. Tudo bem?

Se você precisar me fazer alguma pergunta durante a entrevista, pode interromper nossa conversa a qualquer momento.

Marketing Operacional

- 1) Quando a marca Maybelline foi criada? Onde ela foi criada?
- 2) Em quantos países a Maybelline está presente?
- 3) Qual é o posicionamento da marca no país de origem? É o mesmo posicionamento de marca usado no Brasil?
- 5) Quem é o cliente-alvo da Maybelline no país de origem? E o mesmo cliente-alvo do Brasil?
- 8) Quais os principais hábitos de compra desse cliente-alvo brasileiro em relação a maquiagem? Quais as diferenças culturais identificadas desse cliente para um comprador global?
- 9) Quem são os principais players do mercado brasileiro? Eles são empresas globais?
- 10) Qual o posicionamento e cliente-alvo dos principais concorrentes da marca?

- 11) Quais os principais desafios da marca perante aos concorrentes?
- 12) Quais foram / são as maiores barreiras culturais para a Maybelline no Brasil em relação à estratégia global da marca?
- 13) Quais os principais desafios do marketing de Maybelline em relação a estratégia global da marca? Produto? Praça? Preço? Promoção?
- 14) Os produtos são importados ou produzidos no Brasil?
- 15) Os produtos existentes no Brasil são os mesmos existentes em outros países do mundo ou são adaptados para a consumidora brasileira? Sempre foi assim?
 - 15.1) Se forem adaptados: Essa estratégia de adaptação do produto se deu por qual motivo?
 - 15.2) Se forem adaptados: Qual é o tipo de adaptação mais comum nos produtos: Variação do produto, características no design (cor, tamanho, embalagem) ou qualidade e *performance*?
- 16) As informações das embalagens são traduzidas para a língua local? Se sim, por que essa estratégia foi escolhida? Quando foi escolhida? Foi sempre assim?
- 17) A imagem do país de origem influência positiva ou negativamente a imagem do produto nos pontos de venda? *Maybelline New York* (nome da marca) afasta ou aproxima o consumidor?
- 18) A estratégia de preço de Maybelline é global? “Tecnologia acessível” é o posicionamento mundial da marca?
- 19) Como funcionam os descontos no varejo? E nos quiosques?
- 20) Como/Onde os concorrentes de Maybelline vendem maquiagem para o consumidor brasileiro? Como os concorrentes de Maybelline no país de origem vendem para o consumidor?
- 21) A maneira como os produtos são expostos no ponto de venda é comum em todos os países? Quais as dificuldades do mercado brasileiro?
- 22) Quais são as maiores dificuldades da venda no varejo para Maybelline?
- 23) O quiosque só existe no Brasil ou também há em outros países?
- 24) Por que existe a necessidade do modelo de negócio de quiosques no Brasil?
- 26) Qual é o principal veículo de propaganda de Maybelline no Brasil? Essa estratégia é comum em todos os países?
- 27) A propaganda de Maybelline é comum em todos os países do mundo?

- 27.1) Se não for comum... Como é a estratégia brasileira? Por que foi necessário adaptar?
- 27.2) Se for comum... Por que foi possível padronizar?
- 28) Em que língua a comunicação é veiculada?
- 29) A estratégia de propaganda é assim desde que a marca entrou no Brasil?
- 30) Você poderia me mostrar algumas comunicações no digital e no ponto de venda?
- 31) Qual é a estratégia de promoção de Maybelline? É diferente no varejo e nos quiosques?
- 32) Essa estratégia de promoção é comum em todos os países?
- 33) O brasileiro é muito influenciado por promoção? E no momento de crise, esse comportamento é o mesmo?
- 34) Como o consumidor de maquiagem busca se informar sobre maquiagem?
- 35) Quais são os veículos mais usados para buscar informações?
- 36) Como é a comunicação de Maybelline nas redes sociais, no site da marca e no blog da marca?
- 37) Qual é a linguagem usada?
- 38) Como os concorrentes estão se comunicando? É parecido com a estratégia de Maybelline?
- 39) Qual é a evolução da comunicação de Maybelline nas redes sociais? Existe um histórico?
- 40) As tendências apresentadas vêm do mercado internacional ou são adaptadas para a consumidora brasileira? Por quê?

Franquias Maybelline

- 1) A estratégia de franquias começou no Brasil?
- 2) Desde quando existem franquias no Brasil?
- 3) Por que motivo elas foram criadas?
- 4) Foi identificado algum aspecto cultural de hábito de compra do brasileiro que motivasse a criação dos quiosques?

5) Quais as vantagens do Quiosque perante o modelo tradicional?

6) Quantos quiosques tem no Brasil?

7) A estratégia foi replicada em outro país?

Marketing de desenvolvimento de produto

1) Por que é necessário no Brasil um departamento de desenvolvimento de produto?

2) Quando começou o Departamento no Brasil?

3) Quantas pessoas fazem parte desse departamento?

4) Como funciona esse Departamento?

5) Qual a interface com Pesquisa e Desenvolvimento?

5) Quais são os hábitos de maquiagem do brasileiro?

6) Quem é o público-alvo de Maybelline no Brasil? É o mesmo público alvo da estratégia global da marca?

7) Onde o brasileiro compra maquiagem?

8) Quem influencia o hábito de compra dele?

9) As tendências de maquiagem de Maybelline no Brasil são comuns às tendências mundiais? Qual é a diferença?

10) Os produtos existentes no Brasil são os mesmos existentes em outros países do mundo ou são adaptados para a consumidora brasileira? Sempre foi assim?

10.1) Se forem adaptados: Essa estratégia de adaptação do produto se deu por qual motivo?

10.2) Se forem adaptados: Qual é o tipo de adaptação mais comum nos produtos: Variação do produto, características no design (cor, tamanho, embalagem) ou qualidade e *performance*?

11) O que o departamento de desenvolvimento de produto procura quando vai desenvolver um novo produto?

12) Quais são os lançamentos brasileiros de Maybelline? Eles foram para outro país?

13) Quais lançamentos recentes vieram de fora e tiveram que ser adaptados?

14) Você poderia me mostrar o último produto adaptado e como ele foi adaptado?

Pesquisa e Desenvolvimento

- 1) O Brasil é um dos 5 polos de Pesquisa e Desenvolvimento do mundo. Por que o Brasil?
- 2) Quando começou o Departamento no Brasil?
- 3) Quantas pessoas fazem parte desse departamento?
- 4) Como funciona esse Departamento?
- 5) Qual a interface com o Marketing de Desenvolvimento?
- 6) Como funciona o departamento para o mercado de maquiagem? As formulações vem de fora ou são criadas no Brasil?

Trade Marketing e Comercial

- 1) A maneira como os produtos são expostos no ponto de venda é comum em todos os países? Quais as dificuldades do mercado brasileiro?
- 2) Quais são as maiores dificuldades da venda no varejo para Maybelline?
- 3) Qual a estratégia de implementação e ativação dos pontos de venda de Maybelline no Brasil?
- 4) Quais os principais canais e clientes?
- 5) Quais as principais regiões atendidas?
- 6) Quais as dificuldades perante os concorrentes na execução?

