

## Globalização da comunicação — os casos dos detergentes e do correio acelerado

Pedro Dionísio  
J. Vicente Rodrigues

**Num artigo anterior abordamos a temática da globalização da comunicação na perspectiva das suas vantagens e limites.**

**Neste artigo pretendemos fazer uma análise das políticas de globalização em dois sectores de actividade, os detergentes, tido como «pioneiro» nas actividades de marketing e o express mail um serviço voltado para as preocupações de rapidez dos nossos dias.**

### AS RAZÕES DA ESCOLHA DESTES SECTORES

Detergentes e correio acelerado, dois sectores de actividade com experiências diferentes no processo de globalização da comunicação, mostra-nos as dificuldades da globalização apesar da vontade de globalização das empresas.

Os detergentes têm sido considerados como um sector, onde o marketing está já maduro, tanto em Portugal, onde introduziram o conceito de marketing, como a nível internacional.

Neste sector as quotas de mercado, na Europa, repartem-se essencialmente, entre 4 multinacionais e como os investimentos publicitários são muito elevados, as decisões de globalizar a comunicação são de grande importância estratégica, neste combate entre «quatro grandes» e onde os «pequenos» têm cada vez menos lugar.

O correio acelerado surgiu como necessidade de responder mais rapidamente a um segmento de mercado de empresas, para o qual é fundamental a rapidez e segurança na entrega de documentos, amstras comerciais, pequenas encomendas,

etc. O seu aparecimento está ligado ao desenvolvimento da aeronáutica nos Estados Unidos.

Várias empresas privadas entraram nesse negócio e, nalguns países europeus, os serviços de correios começaram a lançar os seus próprios serviços de correio acelerado, assistindo-se actualmente à tentativa de criação dum sistema centralizado com uma comunicação global, num mercado que está ainda em fase de crescimento e onde a concorrência se faz sentir com todas as outras formas de comunicação, no que se refere ao transporte de «dados».

A escolha destes 2 sectores tão díspares para ilustrar as vantagens e limites da standartização pode ajudar a compreender com casos concretos as questões que se colocam aos gestores.

### A GLOBALIZAÇÃO NOS DETERGENTES

#### Características do sector

O mercado de detergentes pode-se dividir em 3 categorias: lavagens comuns, lavagens delicadas e amaciadores.

O mercado europeu é largamente dominado por 4 empresas multinacionais: duas de origem americana «Procter & Gamble» e «Colgate Palmolive», uma anglo-holandesa «Lever» e uma alemã «Henkel».

As empresas nacionais estão normalmente restringidas aos sabões e aos detergentes líquidos, porque as barreiras à entrada são menores. As principais barreiras são os fortes investimentos técnicos e publicitários (Quadro I).

QUADRO I — BARREIRAS À ENTRADA

TIPOS DE PRODUTO	KNOW-HOW TÉCNICO	PUBLICIDADE
Detergente Em pó, doméstico	Muito importante (Atomização)	Muito importante
Detergente Em pó, industrial	Muito importante (Atomização)	Barreira comercial
Amaciador líquido	Muito pouco importante	Bastante importante
Amaciador em pó	Importante	Bastante importante
Detergente líquido	Pouco importante	Muito importante

FONTE: Stratégies n° 394 — «30 ans de stratégies des lessiviers»

Esta situação tem como consequências, não só a reduzida presença de produtores nacionais, mas também o facto das 4 multinacionais não estarem presentes em todos os mercados (Quadro II).

Para além das barreiras à entrada, outras razões explicam a ausência de marcas nalguns mercados, como o caso da Henkel onde a sua marca Persil pertence, em Inglaterra e na Irlanda, ao seu concorrente Lever.

Esta situação espantosa duma mesma marca ser líder em 2 países, embora pertencendo a 2 empresas rivais resulta do pagamento de indemnizações de guerra da Alemanha ao Reino Unido, que se saldaram, neste caso, pela perda das marcas.

Este episódio é elucidativo do valor comercial duma marca em produto de grande consumo.

A importância da antiguidade no mercado está bem representada no caso dos amaciadores (Quadro III), onde em cinco países as empresas que iniciaram o mercado são ainda líderes em 1983, à excepção da Henkel em Itália.

Os detergentes em pó ocupam a fatia mais importante do mercado, resultado da antiguidade do produto e do seu dinamismo. Neste mercado as novas marcas trouxeram um «plus» tecnológico.

Os produtos são lançados com fortes campanhas publicitárias e promocionais que chegam a atingir 30 % do volume de vendas no primeiro ano de lançamento. A luta pelo aumento da quota de mercado é feroz já que, por exemplo, 1 % do mercado alemão dos detergentes em pó representa mais de 1 milhão de contos.

A estagnação do parque de máquinas de lavar na maior parte dos países europeus, à excepção dos países meridionais, onde a lavagem à mão continua a ser importante, limita o crescimento do mercado, que no entanto, se continua a verificar graças às lavagens cada vez mais frequentes.

Uma outra situação é a existência, numa mesma empresa, de dois ou mais produtos para um mesmo segmento de mercado com fenómenos de canibalização. Em França, nos detergentes em pó, a Procter apresenta «Ariel» e «Bomex», a Lever o «Skip», «Omo» e «Persil» e a Henkel o «Super Croix», «X-Tra» e «Le Chat Machine».

### AS CULTURAS EMPRESARIAIS

As 4 grandes multinacionais foram todas criadas no século XIX e impuseram-se no mercado nos anos 50, década em que penetraram em vários países criando filiais (Quadro IV).

QUADRO II				
PRESENÇA NA EUROPA DAS QUATRO MULTINACIONAIS				
	PROCTER & GAMBLE	LEVER	HENKEL	COLGATE
ALEMANHA	X	X	X	
AUSTRIA	X	X	X	
BÉLGICA	X	X	X	X
DINAMARCA	X	X		
ESPAÑA	X	X	X	
FINLÂNDIA	X	X		
FRANÇA	X	X	X	X
GRÉCIA	X	X	X	
IRLANDA	X	X		
ITÁLIA	X	X	X	
NORUEGA	X	X		
HOLANDA	X	X	X	
PORTUGAL		X	X	
REINO UNIDO	X	X		
SUÉCIA	X	X		
SUIÇA	X	X	X	X

FONTE: Entrevista com as Empresas

QUADRO III					
DATAS DE LANÇAMENTO DAS PRINCIPAIS MARCAS DE AMACIADORES					
	ITÁLIA	BÉLGICA	FRANÇA	R. UNIDO	R.F.A.
PROCTER	Lénor 1970	Lénor insucesso	Lénor 1970	Lénor 1974	Lénor 1963
HENKEL	Vernel 1969	Silan 1966	—	—	Vernel 1969 Silan
COLGATE	Curamorbido 1973	Soupline 1969	Soupline 1965	Soupline 1969	Softlan 1972
LEVER	Coccolino 1978	Comfort 1969	Comfort 1969 (retirado em 1972) Cajoline 1972	Comfort 1968	Kuchelweich

FONTE: Stratégies n° 394 — «30 ans de stratégies des lessiviers»

QUADRO IV						
DATAS DE IMPLANTAÇÃO DAS EMPRESAS DE DETERGENTES EM DIVERSOS MERCADOS						
PAÍSES EMPRESAS	BÉLGICA	FRANÇA	ITÁLIA	HOLANDA	ALEMANHA	R. UNIDO
LEVER	1904	1906	1907	1884	1899	1884
PROCTER & G.	1955	1954	1956	1964	1960	1930
HENKEL	1952	1971	1953	1955	1876	—
GOLGATE PALMOLIVE	1928	1923	1927	1930	1927	1925

FONTE: Stratégies n° 394 — «30 ans de stratégies des lessiviers»

A cultura de empresa teve influência directa na forma como as empresas encararam a sua internacionalização e reflexos sobre o desenvolvimento do processo de comunicação publicitária.

As empresas americanas tiveram sempre uma visão mais global da Europa, porque estavam habituadas a um grande mercado e o seu distanciamento geográfico fazia-os pensar na Europa como uma região.

Para estas empresas a transposição dos produtos dos Estados Unidos para a Europa não foi possível devido aos diferentes métodos de lavagem:

- Temperaturas mais elevadas na Europa, de cerca de 60°C (excepção para o Reino Unido, Espanha, Itália e Portugal);
- Máquinas de lavar europeias com carregamento pela frente, com um ciclo de lavagem de 90 a 120 minutos e uma capacidade de água de 3 a 5 galões, enquanto as máquinas americanas se enchiam por cima, com um ciclo de lavagem de 20 a 30 minutos e uma capacidade de água de 12 a 14 galões.
- Utilização de mais peças em algodão na Europa e uma frequência de lavagem de 2 — 3 vezes por semana (anos 60) contra 4 a 5 vezes nos EUA.

Estas diferenças de mercado acrescidas das diferenças de circuitos de distribuição, médias, legislação nacional e criação de estruturas país por país, com os «brand managers», levaram mesmo as empresas de origem americana a desenvolverem uma diferenciação nacional. Os «brand managers» ao serem responsáveis pelos resultados do produto eram motivados a procurar o melhor «mix» para o seu mercado.

No início dos anos 70, e em consequência das adaptações às características locais, o produto principal da Procter & Gamble, Ariel, tinha 9 fórmulas diferentes, cada uma com o seu posicionamento. <sup>(1)</sup>

Para a Lever a situação era ainda mais diferenciada com uma profusão de marcas, fórmulas e posicionamentos. Os principais produtos em 3 países eram semelhantes, mas as marcas diferentes, Skip em França, Persil no Reino Unido e Sunil na R.F.A. Simultaneamente, em cada país, as marcas secundárias tomavam os nomes das marcas principais de outros países.

Para a Henkel e a Colgate a questão da europeização coloca-se de uma forma diferente.

A Henkel era uma empresa centrada quase exclusivamente na Europa (na época ela dispunha de filiais na África

do Sul e no Brasil, actualmente vendidas) que dominava os mercados de língua alemã e a sua própria implantação obrigava-a a pensar em termos europeus, se bem que existissem diferenças entre os produtos.

Para a Colgate-Palmolive, empresa forte na Europa sobretudo nos produtos de tolete, a sua reduzida implantação europeia limitava a importância do problema.

O meio da década de 70 veio transformar o status quo, a crise petrolífera com os aumentos de custos, a saturação do parque de máquinas de lavar provocaram uma diminuição do crescimento do mercado para valores de 2% ao ano <sup>(2)</sup> e uma diminuição dos lucros das empresas.

Uma solução a desenvolver seria a de standardizar as estratégias de marketing na Europa para diminuir os custos.

## EUROPEIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A crise económica, a aproximação dos hábitos de consumo, o desenvolvimento do mercado comum e o anúncio da criação de médias pan-europeus levaram as empresas a pensar em termos de «Europa» e a realizar experiências com alguns produtos.

Para levar a cabo essas experiências foi necessário criar novas estruturas e encontrar um ponto de equilíbrio entre centralização e descentralização.

## AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de «lead country», como país que aconselha os outros sobre a introdução do produto e impulsiona a globalização é comum à Procter e à Henkel.

Para a Procter o «lead country» não é definido à priori e pode ser o país que introduziu o produto ou aquele que apresenta um melhor «mix» (ex: Vizir em França).

A Henkel define, à partida, o «lead country» para produtos concebidos como internacionais, já que noutros casos como a recente compra de marcas em França não lhe é permitida essa internacionalização.

A Colgate, presente só em três países, prefere utilizar o princípio do «saco de boas ideias» que são trocadas a nível mundial. Cada filial aproveita uma «ideia publicitária» e desenvolve simultaneamente outra e depois compara as duas (ex: estratégia do «Génio Automático» na Suíça e na Áustria idêntico à estratégia canadiana de oferta dum produto 20% mais barato que o líder).

A Colgate aproveitou a morosidade das decisões dos concorrentes para introduzir ideias deles, como o tema dum filme do OMO (toalha para secar na vinda do jardim) no Axiom 2 em França, ou o nome de Calline, tradução francesa de «Pampers» da Procter.

Em relação a Portugal é de referir as campanhas recentes da Lever no Skip líquido e no Radion.

No Skip líquido ao ocupar o espaço do Vizir com a Vizirete no coração da roupa a Lever antecipa-se à entrada da Procter no mercado nacional.

No caso do Radion a campanha utiliza o mesmo posicionamento combater a sujidade e os cheiros que a empresa tinha utilizado com outras marcas em outros mercados como o Surf no Reino Unido o Radver na Holanda e o Persil em França.

O grande problema que colocam as novas estruturas é de permitir o avanço no processo de harmonização sem criar conflitos com os managers locais, o que teria consequências negativas para a sua motivação e resultados de exploração.

## AS REDES DE AGÊNCIAS

A fim de manter a mesma estratégia publicitária entre os países, a tendência é para o alinhamento internacional com a mesma rede de agências publicitárias.

Este motivo levou Colgate a deixar Ted Bates quando esta agência foi comprada por Saatchi & Saatchi, agência da Procter.

A nível europeu, Procter e Henkel têm os orçamentos publicitários repartidos por várias agências, a Lever concentrada na Lintas, J. Walter Thompson e Ogilvy & Mather e a Colgate na Young & Rubican e FCB-Publicis.

As agências têm assim necessidade de se adaptar às estruturas dos anunciantes e de pensar em termos europeus, é o caso da Ogilvy & Mather que criou uma estrutura de coordenação europeia em Bruxelas para a compra de espaço e que actualmente tem a exclusividade da compra de espaço nos novos media pan-europeus, pela Lever.

## CAMPANHAS DE PUBLICIDADE INTERNACIONAIS

A publicidade dos detergentes não é muito apreciada pelos creativos publicitários, por ser pouco imaginativa, séria, com argumentos técnicos, cenas de testemunho e provas de comparação entre detergentes.

As empresas arriscam pouco a sair destes temas publicitários, até porque ao contrário do que se poderia pensar a lavagem



L'Hôtesse  
J'arrive de Rio et je repars à Mexico...  
Mme Maison :  
Génial !

Hostess  
I'm back from Rio and on my way to Mexico.  
Housewife  
Fantastic !



L' Hôtesse  
Et bien non, c'est l'horreur. Regarde cette tache de gras, elle a 14 heures de vol.

Hostess  
Well no, it's horrible. Look at this greasy stain, it has flied for 14 hours.



C'est carrément incrusté !

It's really ground-in !



Mme Maison  
Allez je te donne un tuyau !  
L'Hôtesse  
C'est pas un tuyau, c'est une boule !

Housewife  
There, I'll give you a tip !  
Hostess  
It's not a tip, it's a ball !



Mme Maison  
C'est la Vizirette ! Et ça c'est Vizir !...

Housewife  
It's Vizirette ! And that's Vizir !...



Voix off  
Vizirette...

Voice over  
Vizirette...



...diffuse Vizir au coeur du linge...

...diffuses Vizir in the heart of the laundry...



Avec ses agents désincrusteurs, il liquide la saleté la plus tenace

...With its anti-ground-in agents, it liquidates the toughest dirt.



Mme Maison  
Regarde ta tache incrustée !  
L'hôtesse  
Oh, liquidée !!!

Housewife  
Look at your ground-in stain !  
Hostess  
Oh, liquidated !!!



...Quel talent cette Vizirette ! J'embarque !

...What talent this Vizirette ! I'm off with it !



Voix off  
Vizir et Vizirette, liquidez la saleté...

Voix off  
Vizir and Vizirette, liquidate dirt...



...au coeur de tout votre linge.

...in the heart of all your laundry.

Figura: Anúncio TV da marca Vizir em França (é de notar a «bola» utilizada recentemente pela Lever em Portugal).

de roupa é um assunto sério para a dona de casa e o detergente pode-se tornar um produto com forte implicação. Várias campanhas que procuraram inovar foram verdadeiros fracassos junto do consumidor.

A nível publicitário é possível standardizar o posicionamento, a marca, o tema, a execução do filme e os medias utilizados.

Existem duas correntes quanto à forma de standardizar, a maioria das agências que defendem que a melhor consiste em exportar o sucesso dum país para os outros, enquanto a outra visão consiste em defender uma publicidade concebida desde o início com um objectivo de comunicação europeia, esta tese é defendida pela Ogilvy & Mather.

Os defensores da primeira concepção argumentam, também, que só é possível standardizar alguns componentes da comunicação, aparecendo por exemplo o mesmo tema, mas com testemunhos e cenas caseiras próprias de cada país (ex: Vizir, Ariel, Wipp Express).

Para a Ogilvy & Mather a solução será de conceber filmes tipo estilo de vida, onde não aparecessem testemunhos. Um dos exemplos foi a comédia musical do Skip passada em Portugal e noutros países europeus (inspirada num filme Inglês de Persil) e que só exigiu dobragens diferentes.

A título de exemplos e a partir do visionamento dos filmes publicitários apresentamos, numa forma não exaustiva, filmes e países de algumas campanhas publicitárias onde houve alguma harmonização (Quadro V).

As empresas têm procurado desenvol-



Fig. 1

ver esforços de globalização em produtos novos, secundários em termos de volume de vendas, por prudência.

Para a Procter o produto teste foi o «Vizir», detergente líquido e para a Lever, Cajoline, um amaciador teve um papel idêntico Fig. 1 a 3 exemplo de standardização de Cajoline em Espanha, Áustria e Itália. Apesar do esforço de standardização repare-se nas diferenças: Tradução da marca, e frases, etc.



Fig. 2

QUADRO V — ALGUMAS CAMPANHAS INTERNACIONAIS		
MARCAS	PAÍSES	TEMAS
VIZIR	FRANÇA BÉLGICA SUIÇA (Alema) R.F.A. AUSTRIA	— No coração da roupa VIZIRETE — difusão do líquido
ARIEL	BÉLGICA HOLANDA R. UNIDO FRANÇA	— contradição entre a etiqueta -evitar altas temperaturas- e as nódoas — Posicionamento: limpeza impecável
DASH 3	BÉLGICA ITALIA FRANÇA SUIÇA	— Cena de dona de casa que não tem dinheiro para detergente + amaciador solução: DASH 3
SURF RADVER PERSIL	R. UNIDO HOLANDA FRANÇA	— Posicionamento: retira a sujidade e os cheiros * sucesso nos EUA. mas flop em França
MIR COULEUR MICOLOR FLEURIL	FRANÇA ESPAÑA HOLANDA	— Vestido de palhaço — Proteger — lavar sem tirar a cor ( * a mesma ideia de CORAL em Portugal)
WIP EXPRESS MIR EXPRESS	R.F.A. ESPAÑA BÉLGICA FRANÇA	— Mãe com filho — Sujidade na roupa, devido à prática do desporto
AXION 2 DÍNAMO 2	FRANÇA ITALIA	— Brancura + amaciador

FONTE: Visionamento de filmes



Fig. 3

### CARACTERÍSTICAS DO SECTOR

O EMS — Express Mail Service — surge como uma forma de transporte rápido de pequenas encomendas, a nível internacional, e tem feito assentar a sua estratégia na rapidez, comodidade para o expedidor e para o recebedor, uma vez que pode ser recolhido e entregue no domicílio dos intervenientes.

É uma clara evolução do correio tradicional uma vez que começa por assentar na sua estrutura logística (estações, rede de transporte, meios humanos) mas dispõe de flexibilidade e padrões de serviço bastante superiores.

Surge, pois, um sector de actividade tradicionalmente monopolista e de serviço público ainda que a forma organizativa possa ser diferente de país para país.

O aparecimento dos serviços de correio acelerado corresponde, naturalmente, à evolução das necessidades do mercado no que se refere à troca de mensagens e objectos, nomeadamente por parte das empresas, onde a rapidez de entrega é determinante para a realização de negócios.

É assim que determinadas franjas do mercado começam a ser disputadas por operadores privados que não têm experiência de transporte de correio tradicional, normalmente da responsabilidade de serviços públicos: é o aparecimento desta concorrência e a adopção por parte das empresas de correio de uma postura de marketing, que levam a que também os operadores do serviço público inovem e lancem serviços de ponta, que respondam às necessidades do mercado.

Os courrier privados segmentaram o mercado em termos do seu potencial e dirigiram a sua actuação fundamentalmente para os grandes centros urbanos enquanto que as empresas de correios, fruto da sua vocação se dirigem a outros centros, com menor rentabilidade.

Uma das vantagens de que dispõem as operadoras internacionais face às empresas de correio é a possibilidade de negociarem centralmente e de uma só vez com multinacionais, implantadas em vários países, onde podem oferecer o mesmo nível de serviço e condições globalmente vantajosas, proporcionais à quantidade de serviço negociado.

Numa fase inicial, as empresas de correios utilizam a sua estrutura base para a prestação do serviço, constituindo esta atitude mais uma etapa para a sua rentabilização. Numa 2ª fase e é essa que se

atravessa neste momento em Portugal o operador de correios começa a criar estruturas próprias para esse fim, por forma a atingir níveis de eficácia mais elevados.

Internacionalmente, os courrier são, na sua base, empresas de transporte e, como tal, dominam o Know-how inerente ao transporte internacional de mercadorias, nomeadamente no que se refere aos aspectos documentais e alfandegários. Os principais operadores que actuam na Europa são a DHL, a Federal Express e a TNT.

Em Portugal, os principais concorrentes do EMS são DHL, a Lassen Transportes (representantes da Federal Express), a Pinto Basto (representante da TML) e a ATRI (representante da TNT).

### AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As empresas que exploram o EMS dispõem de estruturas organizacionais diferentes de país para país (administração pública nuns casos, empresa pública noutros, ou ainda empresas privadas a quem foi concessionada a exploração do serviço). Apesar disso, têm vindo a sentir não só a necessidade como fundamentalmente o interesse em que as acções de marketing, nomeadamente a comunicação, sejam coerentes entre si.

Muito embora este processo se tenha iniciado recentemente, deram-se passos significativos com vista a uma actuação concertada das diversas empresas de correio na prestação do serviço de EMS.

Os países da CEPT (Conference Européenne de Postes et Telecommunications) criaram uma holding em Amsterdão, a «International Post Corporation» que se subdivide em 2 sectores, ambos sediados em Bruxelas.

- o sector operacional («HUB»), que dispõe de meios próprios de recepção e tratamento de encomendas e uma frota de aviões que permite o seu envio rápido para outras capitais da Europa e para outros continentes.
- o sector comercial («Agência»), criado em Janeiro de 1989 que tem como objectivo a uniformização das políticas de marketing dos vários países membros. No seu âmbito foi constituída uma comissão de UTILIZADORES, que tem a seu cargo o Orçamento, Conta de Exploração, Estratégia de Marketing e assegura a representação dos países que a integram junto da estrutura central.

Como referimos ao analisar o sector dos detergentes, regista-se por vezes uma certa oposição dos managers nacionais em relação a um esforço de globalização,

já que isso põe em causa a sua autonomia. Se há essa dificuldade a nível das multinacionais que dispõem de uma estrutura central forte, por maioria de razão essa dificuldade também se verifica com organizações autónomas.

Essas dificuldades serão referidas seguidamente.

### CAMPANHAS DE PUBLICIDADE INTERNACIONAIS

Uma das dificuldades com que os diversos operadores se debatem, numa perspectiva de globalização, é quanto à marca do produto.

Ilustremos esta questão com:

França • CRONOPOST  
R. Unido • DATAPOST  
Portugal • EMS - EXPRESS MAIL

Sendo a marca o conceito âncora que congrega a imagem que os consumidores fazem de um determinado produto é absolutamente indispensável a sua globalização.

Constata-se que existe alguma resistência das empresas nacionais em adoptarem a mesma marca, ainda que internacional, pois perdem alguma identidade própria.

Este é o caso quer do Reino Unido quer da França onde, para além do mais, o mercado interno deste serviço tem um peso superior ao mercado externo.

No caso francês, como pode verificar-se pelos dois anúncios que se seguem, já se registou uma evolução no sentido da uniformização:

Inicialmente — CHRONOPOST (Fig. 4)

Depois — EMS CHRONOPOST (Fig. 5)

Em França este serviço é explorado por uma empresa a quem os Correios concessionaram esta actividade — a SFMI — Societé Française de Messagerie Internationale — e o seu maior desenvolvimento tem-se verificado ao nível do seu mercado interno e não tanto ao nível internacional.

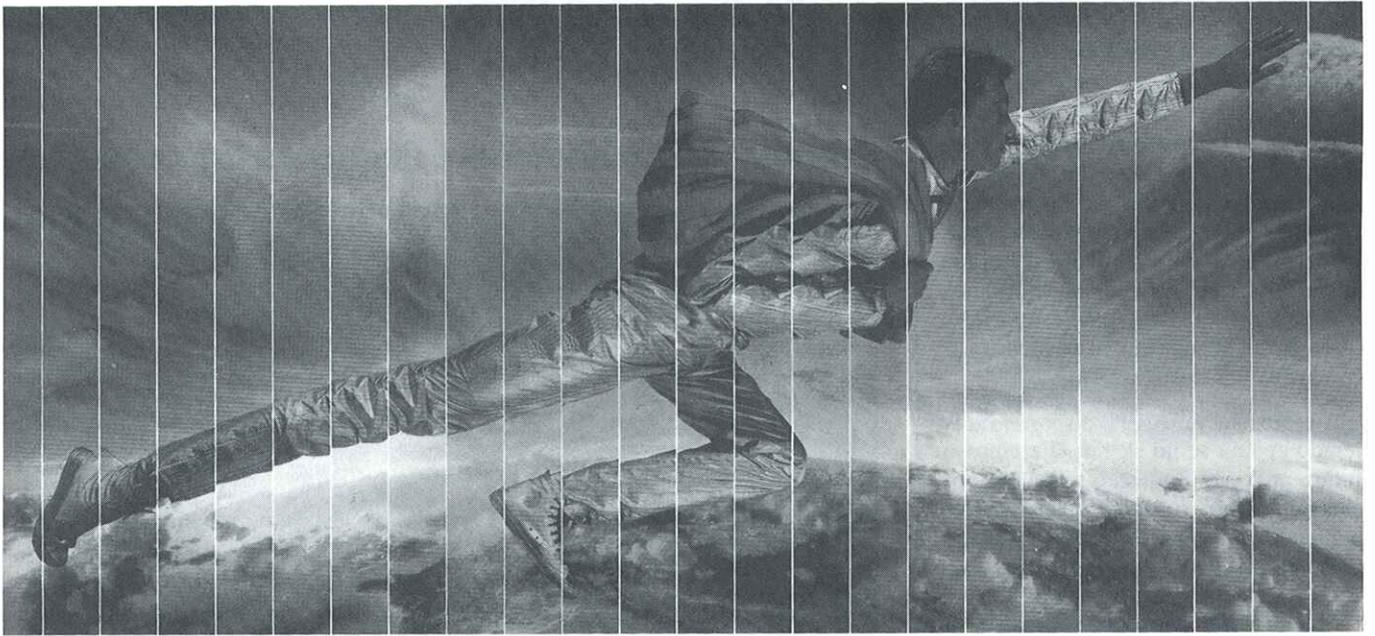
Daí que se possam compreender algumas reticências em adoptar uma imagem claramente internacional.

Constata-se que no entanto o posicionamento pretendido para o serviço aponta para a rapidez, personalização e resposta específica às necessidades do mercado, dissociadas da imagem do correio tradicional.

Portugal é conhecido como um dos países que mais avançou na perspectiva da globalização e é interessante verificar a evolução registada.

Fig. 4

LES MAÎTRES DU TEMPS



**CHRONOPOST**

Fig. 5



Fig. 6

Em Portugal quando foi lançado em 1984, o Express Mail foi posicionado para o mercado internacional, aparecendo claramente associado ao operador — CTT, Correios e Telecomunicações de Portugal — e com o slogan «Anula o tempo e a distância — Expressamente». (Fig. 6)

Em 1985, a estratégia de marketing definida posicionou-o como um dos 3 serviços que integravam os Sistemas de Correio Acelerado; os outros dois, também lançados no ano anterior eram o CORFAC (reprodução de documentos à distância por telecópia) e o Post Express (entrega de documentos e pequenas encomendas nos centros urbanos).

A campanha «umbrella» do correio acelerado apoiou-se no slogan «Fazemos o futuro próximo» enquanto o EMS se posicionou como «o serviço que faz girar o mundo dos seus negócios», apoiado ainda no logotipo da empresa operadora

Na fase actual, o logotipo adoptado está bastante próximo do conceito internacional e aposta fortemente na designação EMS. Não deixa, no entanto, de estar associado ao operador, mas abandona a «protecção» da empresa-mãe, para se apoiar no sector de actividade específico (correios).

## CONCLUSÕES

### O QUE LEVOU AS EMPRESAS A GLOBALIZAR

Vários factores concorrem para que hoje em dia se verifique uma tendência para a globalização nos dois sectores abordados:

- aproximação dos hábitos do consumo
- desenvolvimento do Mercado Comum
- criação de médias pan-europeus
- antecipação ou respostas às acções de globalização da concorrência

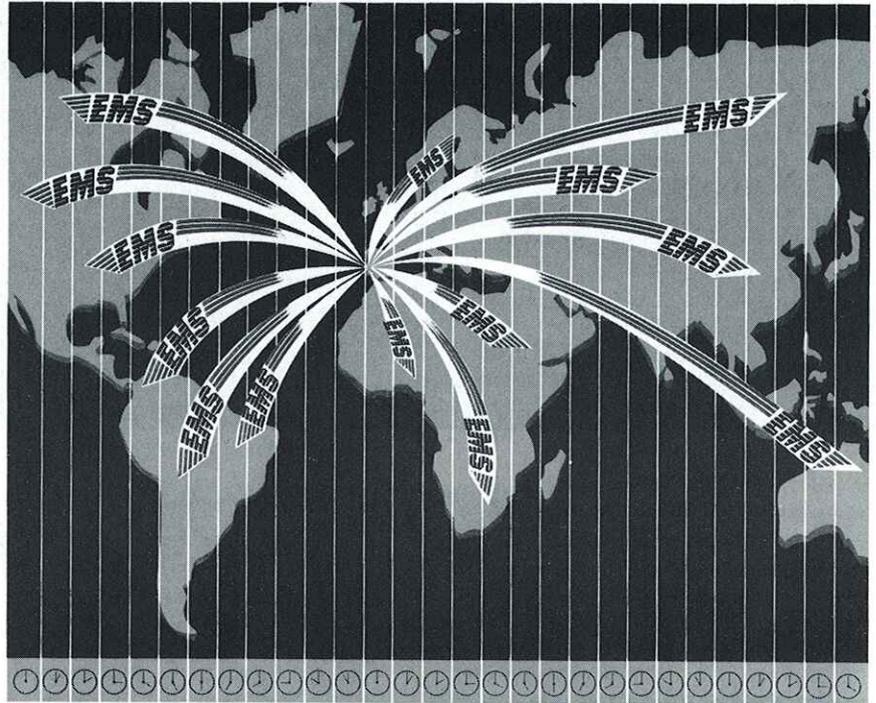
### LIMITAÇÕES

As principais limitações encontradas neste processo têm sido as seguintes:

- globalização da comunicação está dependente da globalização de outros elementos de marketing, como a marca, o produto e o posicionamento
- vontade dos managers nacionais que não pretendem perder a sua autonomia
- passado de cada produto com o seu próprio historial em termos de posicionamento, temas publicitários abordados e médias utilizadas
- diferentes posições concorrenciais de cada produto nos respectivos mercados
- estruturas organizativas autónomas, no caso dos correios



## Entrega de Documentos e Pequenas Encomendas



## Na sua urgência a nossa rapidez

- diferenças de infra-estruturas (legislação, acesso aos medias)

### RESULTADOS OBTIDOS

A experiência deste movimento de globalização é muito maior no sector dos detergentes do que no express mail.

No caso dos detergentes, têm sido feitas experiências, mais em profundidade, com alguns produtos que servem de teste dentro de cada empresa: o Vizir na Procter e Cajoline, na Lever. Estes testes têm como objectivo avaliar quer a estrutura empresarial quer as acções de comunicação.

Os resultados obtidos têm sido ao nível de economias de escala em relação aos estudos e na produção de material publicitário e na melhoria das performances no aperfeiçoamento do produto, no material publicitário, na coordenação com a estrutura das agências e no evitar o risco

de confusão entre os consumidores devido às comunicações vindas de diferentes países.

Dentro de um espírito de prudência e atendendo ao carácter inovador destas experiências, têm sido efectuados testes com produtos mais novos e de menor peso na estrutura de negócios das empresas.

Noutros produtos tem-se realizado algumas acções de harmonização pretendendo aproveitar as boas performances obtidas noutros países a nível publicitário.

No que se refere ao express mail, os passos dados até agora são mais tímidos, ainda que relevantes:

- criação de uma estrutura central
- criação de uma estrutura de coordenação dos 11 países membros
- definição de marca e logotipo comuns. Estes ainda não foram completamente adaptados por todos os países mem-

bros devido ao histórico de cada empresa.

De referir ainda que nesta actividade, ao contrário do que acontece nos detergentes onde há uma diversidade de marcas que facilita um procedimento de teste, a existência de um único produto faz aumentar consideravelmente o risco, quando se pensa em globalizar.

No domínio do express mail antevê-se alguma dificuldade na globalização mas ela é imprescindível para não deixar que os concorrentes ganhem vantagens competitivas.

### **PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO**

Perspectiva-se o aparecimento de três polos linguísticos na Europa Ocidental: inglês, alemão e francês. Os países da Europa Meridional, como Portugal e Espanha, dever-se-ão alinhar segundo um polo francês ou inglês, por razões culturais.

Exceptuando estes polos, serão poucos os casos de cadeias que tenham uma difusão europeia.

A harmonização publicitária em cada país vai estar correlacionada com a capacidade de poder receber as cadeias pan europeias através de cabo ou antenas parabólicas.

No que se refere aos detergentes prevê-se a globalização para os novos produtos a lançar nos próximos anos e um lento processo de harmonização para os produtos tradicionais.

No domínio do express mail antevê-se alguma dificuldade na globalização mas ela é imprescindível para não deixar que os concorrentes ganhem vantagens competitivas.

### **NOTAS**

(1) In: «Harvard Business School» «Procter & Gamble Europe: Vizir Launch», 1983.

(2) Harvard Business School. op. cit., p. 6

### **BIBLIOGRAFIA**

- CHATILLON Charles, «Les savons et detergents» 3<sup>ème</sup> édition, Paris, PUF, 1980.
- DIONÍSIO José Pedro, «Politique de communication à l'échelon de l'Europe en matière de produits de lessive», Mémoire D.E.A. Université Paris Dauphine, Paris, 1987.

- DUBOIS Bernard, «Culture et marketing», Centre HEC-ISA, Jouy-en-Josas, 1987.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL: «Procter & Gamble Europe: Vizir Launch».
- L.S.A. n° 843 - 30/4/82. «Produits pour lavages délicats».
- L.S.A. n° 848 - 4/6/82, «Produits pour lavages délicats: la redistribution des cartes».
- L.S.A. n° 882 - 25/2/83, «Adoucisseurs textiles, l'arrivée des concentrés».
- L.S.A. n° 983 - 24/5/85, «Douceur et beauté du linge».
- L.S.A. n° 995 - 4/10/85, «Lessives des performances en flèche».
- MEDIAS n° 128 - 17/1/85, «Christian Lanis (Unilever) - Mes règles pour choisir une agence».
- MEDIAS n° 149 - 20/6/86, «La nouvelle guerre mondiale des lessiviers».
- POINTS DE VENTE n° 309 - 10/86 «Lessives et produits calcaires, consommateurs de plus en plus exigeants».
- STRATEGIES n°393, «30 ans de stratégies des lessiviers».
- TAKEUCHI M. e PORTER M. E. «Three roles of international marketing in global strategy», Harvard Business School Press, 1986.
- WIND Y. e DOUGLAS S., «Le mythe de la globalization», Revue Recherches et Applications en Marketing, n° 3, PUF, Paris, Octobre 1986.

## **GABINETE DE ESTUDOS DE GESTÃO (GEG)**

### **a) Colecção Estudos**

#### **I) O ENSINO SUPERIOR DE GESTÃO DE EMPRESAS EM PORTUGAL (1974-1980)**

AUTOR: *J. A. PINTO CORREIA*

#### **II) ANÁLISE DE INVESTIMENTOS**

AUTOR: *HÉLIO BARROS*

### **b) Colecção Cadernos de Trabalhos do Curso de Gestão**

#### **I) CULTURA DA EMPRESA**

Estes livros podem ser adquiridos na Associação de Estudantes do ISCTE, ou solicitados directamente ao Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, para o seguinte endereço:

**Av. das Forças Armadas**

**1600 LISBOA**