Nova geopolítica

Gigantes como Kraft, Unilever e P&G dão mais poder à administração de marketing dos países em desenvolvimento

Por JACK NEFF, do Advertising Age

Converse a respeito do consumidor com executivos de alguma multinacional e a imagem que virá à mente não deve mais ser a de uma mãe residente em um bairro nobre do Meio-Oeste americano, mas, provavelmente, da China, Índia ou Brasil.

Há um nítido contraste entre o cenário de aceleração do crescimento econômico, populacional e ascensão das classes médias nos países emergentes e o de estagnação e decadência dos mesmos segmentos nos EUA.

Entretanto, os negócios e a estrutura administrativa de muitas empresas ainda estão muito concentrados neste país. À medida, porém, que as companhias vão se adaptando à nova conjuntura, essa situação começa a mudar.

No início do ano, a Kraft Foods resolveu a questão de forma objetiva, com um plano de cisão em duas sociedades distintas: uma voltada principalmente ao mercado americano e às categorias de alimentos com crescimento mais lento e a outra, ao setor de petiscos em todo o mundo, que apresenta um potencial muito maior nos mercados em desenvolvimento, em expansão acelerada.

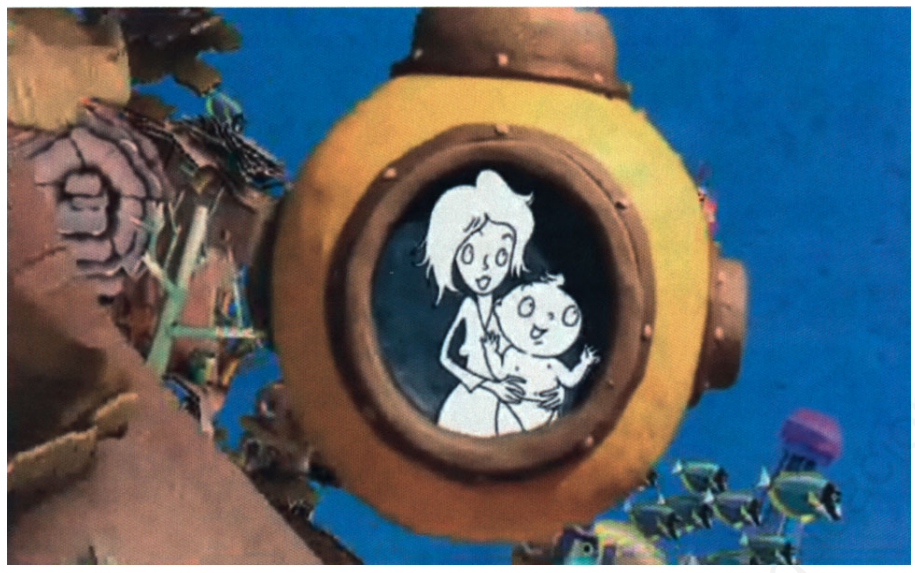
Segundo alguns, para adaptar-se à ampliação de sua base de consumo fora dos Estados Unidos, a próxima a tomar medida semelhante, ainda que não tão radical, deve ser a Procter & Gamble, cujo diretor-presidente, Bob McDonald, alimentou as especulações a respeito de uma reestruturação na última divulgação de resultados, em agosto:

"Acredito que não haja dúvidas de que, ao considerar os dias de hoje daqui a dez anos, os analistas se perguntarão se a atual administração tomou as medidas acertadas para transferir o centro de gravidade da empresa mais para a Ásia e a África, onde as taxas de natalidade são mais elevadas e se formam mais famílias, e, com certeza, desempenhamos um papel fundamental nisso", afirmou o executivo.

Essa declaração foi um dos fatores que levaram a Sanford C. Bernstein a aumentar a nota da P&G, que, para a agência, estaria se preparando para enxugar uma estrutura que teria se tornado grande demais para o tamanho e a importância relativa do mercado consumidor americano, no qual, contudo, ainda se encontra muito concentrada. Conforme o analista Ali Dibadj, a reestruturação poderia chegar a um valor entre US$ 2 bilhões e US$ 5 bilhões, além de exigir milhares de demissões.

Já para outros, o processo deverá atingir proporções mais modestas e, segundo uma fonte bem informada sobre o assunto, será bem menos amplo. É provável que a P&G transfira funcionários para mercados em desenvolvimento, embora oferecendo a muitos dos atuais executivos a escolha de mudar-se ou não.

Dibadj aventou outra possibilidade: a venda de algumas divisões mais voltadas aos EUA, tal como a de toalhas de papel, cuja presidência foi assumida no mês passado por Kirk Perry, que, há pouco tempo, conduziu um projeto ainda a ser implantado sobre a melhor forma de reestruturação para a P&G, o que alimentou mais ainda os boatos. Um porta-voz da empresa negou-se a comentar o caso.



DIVULGAÇÃO

Campanha da Huggies, da Kimberley-Clark: foco na China, Índia, Brasil e outros emergentes

A recente reestruturação da Unilever, que descentralizou o grupo mundial que supervisiona desenvolvimento e publicidade em mais categorias de produtos, ao mesmo tempo que reorganizou as operações, que agora se dividem em oito regiões cada uma abrangendo vários países, também visou a readequação ao mercado consumidor. Nos dias atuais, 55% das atividades da companhia estão nos mercados emergentes. A expectativa é de que esse percentual chegue a 75% até o final da década. Dessa forma, das oito novas regiões, que têm, para a Unilever, mais ou menos o mesmo peso, seis constituem-se inteira ou principalmente de países em desenvolvimento.

Para as grandes corporações, como a Unilever e outras, a transferência do poder de consumo para esses locais é um processo de duas etapas, revelou Marc de Swaan Arons, presidente da consultoria de marketing global Effective Brands. Em primeiro lugar, centraliza-se a administração das marcas globais na matriz e simplifica-se a organização regional, sobretudo nos mercados desenvolvidos, para se concentrar mais diretamente nas vendas, ações de marketing locais e "ativação" ou promoção, explicou. Após isso, Arons prevê que se comece a transferir a administração mundial das marcas para os locais onde se concentra a maior parte das vendas: nos mercados em desenvolvimento.

Agências

No entanto, não são apenas as empresas que terão de se adaptar, afirmou Jim Stengel, ex-diretor de marketing global da P&G e atualmente consultor. À medida que as companhias forem transferindo a administração de marketing cada vez mais para os países em desenvolvimento, as agências de publicidade e outras empresas do ramo terão que seguir o mesmo caminho; segundo Stengel, este grupo, em geral, está ficando para trás nesse sentido.

Tradução: Antônio Carlos da Silva

Anúncio

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Fonte: Meio & Mensagem, São Paulo, ano 33, n. 1482, p. 25, 24 out. 2011.