

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

JÉSSICA DE OLIVEIRA MUGNATTO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO:
COMO UMA MARCA SE ADAPTA A DIFERENTES CULTURAS -
UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA “DE LA CLASE A LA CUENTA”**

**Bauru
2016**

JÉSSICA DE OLIVEIRA MUGNATTO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO:
COMO UMA MARCA SE ADAPTA A DIFERENTES CULTURAS -
UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA “DE LA CLASE A LA CUENTA”**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes de Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas. Também apresentado como relatório final à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP
Orientação: Profa. Dra. Roseane Andrelo

**Bauru
2016**

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Roseane Andrelo (orientadora)
CSO/FAAC/UNESP – Bauru/SP

Profª. Dra. Raquel Cabral
CSO/FAAC/UNESP – Bauru/SP

Prof. Dr. Maximiliano Martin Vicente
CHU/FAAC/UNESP – Bauru/SP

03 de fevereiro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por sempre me fazerem buscar o melhor de mim e apoiar em cada decisão, não importando quão aparentemente irreal pudesse ser o sonho. Por tudo que dedicaram e todas as oportunidades que conseguiram me proporcionar. À minha mãe, Rúbia, por me ensinar que sem sacrifícios não existem sucessos. Ao meu pai, Eduardo, por aconselhar sempre profissional e academicamente.

Aos meus padrinhos, Cristiane e Marcus, por serem como pais, apoiando em cada dificuldade e cuidando sempre que necessário. Aos meus tios, Bianka e Ferdinando, por sempre me darem conselhos profissionais e tornarem-se um ponto de apoio. Aos meus avós, Sônia e Ferdinando, por estarem presente em toda minha trajetória, trazendo à minha vida mais carinho que eu poderia esperar. À minha irmã, Letícia, por sempre me abrir os olhos, conduzindo-me por um caminho que ela já havia passado poucos anos antes, sempre.

Àqueles que fizeram dos meus intercâmbios na Espanha um pouco mais brasileiros, agradeço imensamente por continuarem na minha vida e terem dado os abraços que matavam a saudade do nosso clima tropical. Aos amigos espanhóis, italianos, alemães e franceses, agradeço por terem despertado em mim uma vontade de nunca mais ir embora e viver aquele um ano de maneira intensa.

Agradeço ao meu companheiro Pablo, por ter me mostrado a verdadeira cultura espanhola, sem ele minha experiência nunca haveria sido a mesma, me ensinando tradições e costumes, auxiliando em traduções e corrigindo todos os trechos em espanhol aqui presentes.

Agradeço aos amigos que Bauru proporcionou. Às amigas que permanecem não importando a distância, ao quinteto, agradeço pela presença apesar de os caminhos serem cada vez mais divergentes. À Maruh, aquela que nunca deixa que nossos sonhos morram sem serem realizados, agradeço imensamente por me ajudar a alcançar os sonhos. E à Luise Sanches, por ter me apresentado o curso de Relações Públicas e as inúmeras possibilidades como profissional da área.

Agradeço à minha orientadora, professora-mãe que Bauru proporcionou, por estar presente desde o primeiro ano, ensinando, acalmando e sendo a orientadora mais maravilhosa que eu poderia ter encontrado ao longo dos últimos anos, apoiando as decisões de intercâmbio, pesquisa e projetos de extensão e incentivando cada uma delas.

À Ana Cortijo, por trazer o projeto ao Brasil e aos professores Maximiliano Martin Vicente e Raquel Cabral, por aceitarem compor minha banca e estarem presentes nessa última

etapa. Agradeço também a todos os professores que contribuíram em meu caminho acadêmico e à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, por todas as oportunidades concedidas.

Jéssica de Oliveira Mugnatto

“Dá-me força para, no mundo, em louca ansiedade,
Trilhar muitos caminhos, e a felicidade,
Procurar sozinho em meio a tanta tempestade;
Nem temer naufrágio, esta calamidade!”

(Fausto, parte I, p. 464)

RESUMO

Buscando a expansão de seus mercados consumidores, muitas marcas passam a se relacionar com públicos de culturas completamente distintas ao do país de origem. O processo de internacionalização também inicia uma nova preocupação: a de compreender o novo público bem como permanecer com os mesmos valores e posicionamentos diante de um público já fiel à marca. Dado este contexto, este trabalho visa compreender como se dá o processo de adaptação de uma marca a diferentes culturas. Foi realizado um estudo de caso do programa espanhol **“De la clase a la cuenta”** da Universidade de Sevilha/Espanha e como se deu sua adaptação ao público brasileiro da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Ao final foram traçadas diretrizes para um programa de comunicação organizacional voltado para o diálogo internacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação intercultural. Branding. **De la clase a la cuenta.** Adaptações culturais.

ABSTRACT

Seeking to expand their consumer markets, many brands begin to relate with very different cultures than it's own country. The internationalization process also starts a new concern: to understand the new audience and also to maintain the same values and positions with an audience already loyal to the brand. Given this context, this work aims to understand how is the process of adapting a brand to different cultures. A case study was conducted of a Spanish program "**De la clase a la cuenta**" of Seville University / Spain, seeking to understand how was their adaptation to the Brazilian public of Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho". In the end, guidelines were developed for a organizational communication program aimed at international dialogue.

Keywords: Organizational communication. Intercultural communication. Branding. **De la clase a la cuenta**. Cultural adaptations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alusão às bandeiras da Andaluzia e do Brasil na imagem oficial das redes sociais e do site	38
Figura 2 – Comparação entre logo da Danone	38
Figura 3 – Página social do <i>Facebook</i> oficial	45
Figura 4 – Página social do <i>Facebook</i> “ Da classe ao mercado ”	46
Figura 5 – <i>Twitter</i> oficial do programa “ De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado ”	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Regras que definem o que é uma marca.....	33
Quadro 2 – Características do povo brasileiro	55
Quadro 3 – Características do povo espanhol	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Verificação de procedência da marca antes da compra.....	58
Gráfico 2 – Preferência por marcas nacionais em relação a importadas	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO NAS EMPRESAS.....	16
1.1 Mentalidade Global	21
2. BRANDING EM UM CENÁRIO GLOBAL	32
2.1 Adaptações de branding.....	38
3. ESTUDO DE CASO: DE LA CLASE A LA CUENTA: DA CLASSE AO MERCADO	41
3.1 Metodologia.....	42
3.2 Programa De la clase a la cuenta: da classe ao mercado	43
3.3 Comunicação Externa.....	44
3.4 Entrevista com os gestores	47
3.4.1 Internacionalização, vantagens e desafios.....	48
3.4.2 Diferenças culturais Brasil x Espanha.....	50
3.4.3 Comunicação	52
3.4.4 Visão do público sobre a marca	53
3.4.5 Adaptações Culturais.....	54
3.5 Pesquisa com os alunos	55
3.5.1 Características dos espanhóis e dos brasileiros	55
3.5.2 Preferências de consumo	56
3.5.3 Significado do programa	60
3.6 Análise das entrevistas.....	63
3.6.1 Internacionalização, vantagens e desafios.....	63
3.6.2 Diferenças culturais Brasil x Espanha.....	64
3.6.3 Comunicação	65
3.6.4 Visão do público sobre a marca	65
3.6.5 Adaptações Culturais.....	66
3.7 Análise das pesquisas aplicadas com os alunos.....	67
3.7.1 Características dos espanhóis e dos brasileiros	67
3.7.2 Preferências de consumo	67
3.7.3 Significado do programa	67
3.8 Diretrizes para plano de comunicação voltado para o diálogo intercultural	68
3.8.1 Conhecimento da cultura nacional e local	69

3.8.2 Conhecimento do idioma e gírias	69
3.8.3 Cultura interna flexível.....	69
3.8.4 Definição de um responsável pela mediação entre o país-sede e os países-filiais	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE	77

INTRODUÇÃO

As interligações econômicas, políticas, sociais e culturais em âmbito global permitem a mundialização do espaço geográfico. Este processo de dissolvimento das fronteiras geográficas é conhecido como globalização contemporânea. Tal processo tem sido facilitado por meio da telefonia e da informática, nos inserindo em uma era altamente globalizada e intensificando o contato entre diferentes culturas.

As marcas transnacionais são as principais beneficiadas por tal processo, uma vez que, majoritariamente, visando corte de custos, alojam sua matriz administrativa em um país enquanto a produtiva pode estar em outro. Dessa forma expandem seus mercados consumidores, podendo relacionarem-se com públicos completamente diferentes simultaneamente.

Uma marca transnacional visa manter-se intacta no que se refere aos valores, missão e visão, porém, ao relacionar-se com diferentes culturas, torna-se necessário sutis adaptações aos públicos e, portanto, a existência de um profissional focado neste estudo, permitindo que a marca se adapte aos públicos sem perder a identidade corporativa.

O “**De la clase a la cuenta**”, um programa disciplinar da Universidade de Sevilha, na Espanha, começou seu processo de internacionalização recentemente, lançando-se na Universidade Estadual Paulista, em Bauru, Brasil. Na Espanha o programa encontra-se na vigésima edição, e o Brasil, em janeiro de 2015, cedeu espaço para a estreia em terra brasileira.

A identidade corporativa da marca “**De la clase a la cuenta**” passou por diversos cuidados ao relacionar-se com o público brasileiro. Apesar da necessidade de manter uma imagem única, forte e consolidada em ambos os países, alguns pontos cruciais passaram por mudanças, pois, sem tais, o público brasileiro poderia entender o programa de outra forma.

Com intuito de fomentar a pesquisa de relações públicas internacionais, bastante escassa no mundo e principalmente no Brasil, foi realizada uma análise de como o profissional de relações públicas internacionais deve exercer sua função, usando-se do caso “**De la clase a la cuenta**” como estudo de caso para a pesquisa.

Objetivos

Estudar a maneira que se dá o processo de internacionalização de uma marca que precisa adaptar-se para criar relacionamento com diferentes públicos. Para tanto foram divididos três objetivos específicos:

1. Analisou-se a influência da globalização contemporânea na multiculturalidade existente nas empresas, entendendo como elas lidam com tal fator, exemplificando com falhas por falta de análise do público.
2. Realizou-se um estudo do caso do programa internacional “**De la clase a la cuenta: da classe ao mercado**” analisando todas as adaptações que o projeto fez para ter êxito no Brasil.
3. Foram traçadas diretrizes para planos de comunicação organizacional voltados ao diálogo intercultural.

Metodologia

O tipo de pesquisa realizado foi descritivo e exploratório. Descritiva uma vez que foram levantados dados sobre conceitos sem intuito de explicar tais fenômenos e exploratória, pois aprimoramos as ideias expostas no intuito de provar a hipótese levantada.

Primeiramente foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre a globalização contemporânea e o contexto atual o qual estamos inseridos, abordando conceitos de cultura, identidade brasileira e identidade espanhola, multiculturalidade, identidade corporativa e relações públicas internacionais. Nesta primeira etapa, expusemos casos reais de empresas que erraram em algum momento durante o processo de internacionalização, dessa forma foi possível identificar pontos que toda marca deve ocupar-se em estudar antes de tal processo, permitindo mais acertos que erros por parte das organizações.

Após isso explicamos o que é uma marca e como se dá a construção de uma identidade corporativa, além disso foi feito um levantamento bibliográfico a respeito de cases reais de adaptações de branding a outras culturas.

O seguinte capítulo foi a respeito do programa “**De la clase a la cuenta**”, explicamos a missão, visão, valores e histórico. Além disso foram realizadas entrevistas com os gestores da Espanha e do Brasil, e com os alunos brasileiros e espanhóis da atual edição do programa, 2ª brasileira e 21ª espanhola.

Com os gestores foi possível compreender as dificuldades existentes em manter a identidade da marca, questionando principalmente a respeito dos desafios e como se deu o processo de construção de uma marca que se adaptasse ao público brasileiro. As pesquisas envolvendo os alunos brasileiros e espanhóis permitiram entender o conhecimento destes a respeito de marca e a gestão desta, além do que pensam e como valorizam a marca **De la clase a la cuenta**.

Após a análise realizada, foram traçadas diretrizes para planos de comunicação organizacional voltados ao diálogo intercultural. Definindo prioridades para o relações-públicas internacionais e o ajudando a consolidar o exercício de tal função dentro das organizações.

Escolha do Tema

Atualmente a área de pesquisa de Relações Públicas Internacionais é bastante escassa no Brasil, permitindo bastante estudo de campo para comprovação de novas teorias. Sabendo que hoje em dia os consumidores conseguem comunicar-se instantaneamente mesmo estando a quilômetros de distância e que um equívoco na Oceania pode gerar danos de imagem no restante do mundo, as empresas transnacionais devem estar constantemente buscando adaptar-se às diferentes culturas para evitar o comprometimento da sua imagem corporativa. Este TCC visa estabelecer pontos que devem ser observados por uma organização ao interagir com diferentes culturas, fazendo com que a identidade da marca seja preservada apesar das constantes adaptações que estará sujeita.

Fui aluna de Publicidade e Relações Públicas na Universidade de Sevilha e foi a partir daí que surgiu a vontade de estudar o tema, a partir das aulas de Publicidade e Interculturalidade. Ao ver como as mesmas marcas possuíam diferentes maneiras de relacionar-se com públicos de culturas distintas, percebi algumas falhas e acertos pouco estudados. Também estudei Marketing Internacional, que complementou muito meus estudos e vontade de seguir nessa área. O programa “**De la clase a la cuenta**” proporcionou um contato ainda maior com a cultura espanhola e uma nova maneira de entender o público espanhol.

Depois de voltar ao Brasil me dei conta que trabalhar com este tema e estudá-lo profundamente faz-se necessário não só por gosto, mas pela falta de materiais de qualidade. Um campo a ser desbravado, pretendi, juntamente com minha orientadora, encontrar novas formas de entender e aprofundar o conhecimento na área de Relações Públicas Internacionais e facilitar o entendimento das empresas ao relacionarem-se com novas culturas.

Por fim, cabe acrescentar que este trabalho também foi apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes de Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas, e a versão final conta com correções solicitadas pela banca.

1. IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA NAS EMPRESAS

Possibilidade de contato instantâneo através da internet com outros continentes e conexão entre indivíduos localizados em pontas extremas do planeta: este é o atual cenário proporcionado pela globalização contemporânea. O impacto das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e, principalmente, do uso social delas, sobretudo da geração chamada web 2.0, envolvendo mídias sociais, permite não apenas que as pessoas tenham acesso às mesmas informações, independentemente do local em que estejam, mas também que consigam se comunicar em uma lógica de muitos para muitos, ampliando a possibilidade de se expressar.

Para Castells (2000, p. 38-39), “as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade. A comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais”. Percebe-se que, se antes uma carta tardava meses em chegar ao destinatário, hoje, graças à internet, a comunicação é instantânea, e uma manifestação em um país ditatorial que proíbe a divulgação desta consegue atravessar o mundo.

Milton Santos explica essa instantaneidade que vivemos ao dizer que a história se desenvolve juntamente com o desenvolvimento de técnicas e que, o que representa o mundo de hoje, é a facilidade em obter informação. Por meio da cibernética, informática e da eletrônica, tais técnicas se combinam e comunicam, o que antes não era possível. Além disso, “ela tem um papel determinante sobre o uso do tempo, permitindo, em todos os lugares, a convergência dos momentos, assegurando a simultaneidade das ações e, por conseguinte, acelerando o processo histórico” (SANTOS, 2000, p. 24-25).

Para Ferrari (2011, p. 139), a globalização contemporânea pode ser definida como “[...] um processo em que as barreiras estão sendo reduzidas não somente pelos fluxos financeiros, econômicos e materiais, mas também pela difusão do conhecimento, informação, sistema de crenças, ideias e valores”.

Já segundo Francisco (2008), a globalização contemporânea é um fenômeno que, através das interligações econômicas, políticas, sociais e culturais, universaliza o espaço geográfico, dissolvendo as fronteiras antes tão rígidas. Tal fenômeno tem sido facilitado por meio da telefonia e da informática e nos insere em um cenário altamente conectado, conhecido como era da informação. Algumas características são: a possibilidade de relacionamento entre pessoas de distintas culturas; a desterritorialidade e o crescente acesso às informações, que passam a ser representadas nas mais diversas linguagens.

A formação de grandes blocos econômicos também é extremamente importante para a globalização contemporânea. Quando países distintos, de diferentes culturas, se reúnem sob

uma mesma bandeira existe maior facilidade no acesso a outros países. Um exemplo contraditório é a União Europeia, que permitiu a ampliação da circulação de pessoas e também de mercadorias e serviços, consolidando-se como um dos maiores blocos econômicos atuais. Porém, apesar de a existência destes blocos permitir a criação de “macro países”, economicamente falando, o que ajuda a diluir as fronteiras, Santos (2000) comenta que esse desfalecimento das fronteiras é um mito, uma vez que elas nunca estiveram tão vivas, como pode ser notado no atual momento de crise de imigrantes que a Europa tem vivenciado. De toda forma, mesmo que com restrições, a abertura das fronteiras existe e a União Europeia, ao mesmo tempo que favorece isso, também demonstra que só aceita tal situação desde que o país receptor veja algum benefício em receber os imigrantes, além da pressão internacional.

Isso se dá não só por motivos econômicos, mas também por razões culturais, pois, ao permitir a entrada de imigrantes em seus territórios, os países estão sujeitos a um diálogo com outras culturas e, desta forma, a conviver com a multiculturalidade. Para lidar com esse novo fator, é necessário pensar em como todos reagirão a esse novo contingente populacional entrando em uma cultura tão diferente à deles. Fica a dúvida: é necessário que quem chega se adapte ao novo costume ou é normal que o Estado se adapte ao costume dos novos?

Caminhamos para um mundo em que as delimitações de nacionalidades existem para indicar onde determinado cidadão nasceu, uma vez que a cultura, religião, costumes e tradições já estão presentes em todos os lugares do globo. Santos define essa realidade:

Aldeia global [...] permitiria imaginar a realização de um sonho de um mundo só, já que, pelas mãos do mercado global, coisas, relações, dinheiros, gostos largamente se difundem por sobre continentes, raças, línguas, religiões, como se as particularidades tecidas ao longo de séculos houvessem sido todas esgarçadas. (SANTOS, 2000, p. 41)

Tais situações são a chave para entender o mundo atual. Estamos inseridos em um cenário altamente globalizado, no qual é possível saber muito do que acontece no mundo. Além disso, a globalização contemporânea interfere nos aspectos culturais de um país. Pela televisão, cinema e internet podemos ter contato com culturas distintas à nossa, e, a partir deste contato mediado, conseguimos criar representações e influenciar os hábitos.

Ferrari (2011) comenta que a mesma globalização contemporânea que traz essa mescla cultural, traz consigo a necessidade de valorizarem as diferenças culturais, o que contradiz a própria ideia de “aldeia global” ou de “um mundo sem fronteiras”. Ao mesmo tempo em que os países aceitam as diversas culturas, buscam modos de afirmar sua própria identidade.

Identidade, segundo Castells (2000, p. 39), é o “processo pelo qual um ator social se reconhece e constrói significados principalmente com base em determinado atributo cultural ou conjunto de atributos, a ponto de excluir uma referência mais ampla a outras estruturas sociais”.

Já a afirmação da identidade, ainda segundo Castells (2000), não é necessariamente a incapacidade de se relacionar com outras culturas ou querer abranger toda a sociedade sob essa identidade, mas sim que as relações sociais são definidas a partir do contato com outras culturas e que, desta forma, define-se qual é a cultura proveniente daquele local e qual é a cultura “do outro”.

Por exemplo, o Brasil, apesar de possuir comidas de todo o mundo, tem na sua identidade alimentos tipicamente brasileiros, tais como pão de queijo, açaí, mandioca ou guaraná, e se afirma através destes, porém, o bairro Liberdade, em São Paulo, é famoso justamente por afirmar-se como um bairro de origem japonesa, oferecendo feiras com comidas e objetos típicos do Japão.

Os imigrantes japoneses que vivem no Brasil não devem se esquecer ou deixar de praticar tradições da cultura original, e podem inclusive afirmarem-se dentro do próprio país.

Porém, as práticas culturais, ou seja, aspectos como alimentação, apesar de toleradas em grande parte do mundo sendo inclusive um fato positivo notado por turistas, são distintas de práticas religiosas. Países como a França demonstram bastante dificuldade em lidar com as diferenças culturais existentes entre os valores pregados pelo país – Liberdade, Igualdade e Fraternidade – e as religiões advindas do oriente médio e da África.

Especificamente nos casos do Brasil e da Espanha, países envolvidos no projeto que é objeto de estudo deste trabalho, a construção da identidade coletiva organizacional será brevemente analisada. Sobre cultura e identidade coletiva, entende-se que estas surgem a partir da comunicação simbólica e do relacionamento entre os indivíduos, assim como dos meios de produção, da maneira de consumir e da forma como se respeitam as hierarquias sociais (CASTELLS, 2000).

A partir da leitura do texto de Chu e Wood Jr. (2008, p. 972) sobre a cultura organizacional brasileira, percebeu-se que os autores comentam sobre a existência de algumas características preponderantes, como uma grande distância de poder; comportamentos menos individualistas e mais coletivistas e uma maior necessidade de evitar incertezas. Além disso, percebeu-se que a cultura brasileira é mais inclinada a valores femininos, com orientação ao curto prazo e pouca orientação à performance.

Ainda segundo Chu e Wood Jr (2008), os autores perceberam seis traços principais a respeito da cultura organizacional brasileira: o jeitinho, a desigualdade de poder e hierarquia, a flexibilidade, a plasticidade, o personalismo e o formalismo.

Sobre o jeitinho, entende-se um “comportamento que visa à harmonização das regras e determinações universais da vida com as necessidades diárias do cidadão, buscando a realização de objetivos a despeito de determinações legais contrárias” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 972). Já a desigualdade de poder provém dos tempos coloniais. Segundo os autores, parece existir no povo brasileiro uma necessidade de afirmar-se como superior, com direitos especiais uma vez que no passado existia a relação senhorio-escravo.

A flexibilidade pode ser vista de forma positiva ou negativa. Por um lado, percebe-se uma capacidade criativa de adaptação por parte do indivíduo, por outro uma forma de trabalhar também fazendo uso do “jeitinho”. A plasticidade é definida pela “assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 973).

[O personalismo] expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios (CHU E WOOD JR., 2008, p. 974).

E o formalismo é notado através do excesso de burocracias, grande quantidade de regras e leis, visando a segurança.

Além destes seis traços dados pelos autores como típicos da cultura organizacional brasileira, também existe uma orientação a valores mais femininos – bem-estar, igualdade, qualidade de vida – que masculinos – tidos como agressividade, resultados, assertividade. “O tempo é gerido com ineficiência e a orientação predominante é para o curto prazo. Da grande distância de poder entre as pessoas derivam os traços do autoritarismo [...] do desconforto diante de conflitos abertos e da postura de expectador” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 974). Os indivíduos são vistos como cordiais, mas não necessariamente sinceros, “traduz-se na reduzida capacidade de dizer ,não’” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 975).

Deixamos claro que as opiniões dos autores se enquadram em uma visão elitista do país, na qual se crê que o brasileiro é cordial. Existem diversas opiniões contrárias, que comentam acerca do oposto, porém, para este trabalho, foi utilizada a visão de Chu e Wood Jr,

uma vez que esta comenta estereótipos bastante comuns dos brasileiros e a maneira que somos vistos por cidadãos de outras nacionalidades.

Quanto à cultura organizacional espanhola, a partir da tese desenvolvida por Troost (2009), que seguiu o modelo e as características de Robbins (1987), o espanhol sente que possui bastante autonomia individual para realizar seu trabalho, sentindo-se responsável para tomar decisões, porém, sente que não existem muitos riscos e desafios. Além disso, sente que possui menos oportunidades pessoais e que não existe muito espaço para inovação.

Em relação à organização, o estilo de gestão não está caracterizado pela participação ou pelo espírito de equipe, sendo que existe uma hierarquia rígida evidente. Em contrapartida, a tomada de decisão de maneira participativa é vista como existente pelo mesmo número de entrevistados que disse não existente. Assim como no Brasil, percebe-se que falta transparência e confiança nos funcionários, e por isso existe muita burocracia para o controle. Aqui, vale comentar que o estudo de Troost (2009) compara a cultura organizacional espanhola com a holandesa, e os dados são comparativos a este.

Em relação ao apoio dentro da empresa, percebe-se que os mentores não pendem para a inovação, porém que os funcionários têm grande liberdade para consultar seus gerentes e resolver os problemas por sua própria conta.

Referente à identidade da empresa, os funcionários a veem, em geral, de uma maneira mais negativa que positiva, sendo que a maioria considera que não há compromisso com o desenvolvimento e a inovação, e nem com a lealdade e confiança nos funcionários. Os funcionários não se identificam com o local em que trabalham, uma vez que falta um caráter mais pessoal e que zele pelo seu interesse.

Já em relação a dar benefícios aos funcionários e a visão da empresa, percebeu-se que, na Espanha, as organizações têm como finalidade alcançar resultados, porém sem beneficiar os resultados alcançados individualmente.

No que concerne à tolerância ao conflito, percebeu-se, em comparação com os holandeses, que eles são menos tolerantes ao conflito, porém que gostam de novos desafios e de organizações mais dinâmicas.

1.1 Mentalidade Global

Atualmente, graças às facilidades governamentais e aos programas de incentivo, muitos jovens têm saído do Brasil para estudar fora. Se não vão para morar um tempo, vão ao menos para fazer turismo, este, que, segundo a Organização Mundial do Turismo, passou a

ser a primeira indústria do mundo, com 900 milhões de viajantes internacionais, representando quase 12% do PIB mundial (LIPOVETSKY e SERROY, 2015). A partir desta interação cultural, os cidadãos passam a conhecer novas marcas e desejar tê-las em seus países. Portanto, a partir destas integrações, a competitividade entre as empresas vem aumentando, permitindo o surgimento de novas redes em diferentes países.

É o caso do objeto de estudo deste trabalho, o “**De la clase a la cuenta**” ou “**Da classe ao mercado** internacional”. O programa oferecido pela Universidade de Sevilla desde 1995 dá aos alunos a oportunidade de aprendizado a partir de situações reais do mercado de trabalho (SANTOS et al, 2014). Em 2014 o programa ganhou sua primeira ampliação, sendo expandido para a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp).

Ao relacionar-se com uma cultura distinta, como é o caso da brasileira em relação à espanhola, o programa passou por uma adaptação cultural, que será analisada detalhadamente no terceiro capítulo. Tais adaptações foram necessárias para o êxito do programa no Brasil. A marca, apesar de manter-se a mesma, passa por pequenas diferenciações de um continente para outro. Distinções pequenas suficientes para não modificar a identidade, porém, grandes o necessário para adaptar-se ao novo público.

A cultura é um reflexo de todos os valores, percepções, desejos e comportamentos de um indivíduo, aprendidos pela educação da família ou da sociedade (MELEWAR E WALKER, 2003). É também algo aprendido e dividido simultaneamente entre os membros de uma sociedade, determinando como as pessoas enxergam umas às outras, assim como o tratamento entre elas (BANERJEE, 2008).

Moretti (2014) indica que o termo cultura foi inserido dentro dos negócios internacionais a partir da Segunda Guerra Mundial, momento em que foi iniciada uma preparação de cidadãos para trabalharem em outros países. A popularização do termo nos ambientes organizacionais ocorreu apenas a partir da década de 1980, quando perceberam que os comportamentos estavam ligados à cultura da pessoa.

A partir daí estudiosos já percebiam que trabalhar em e com equipes “multiculturais” e operar mercados culturalmente diversos passava a ser parte do cotidiano organizacional, além de se configurar como um diferencial competitivo para jovens gerentes e uma exigência básica para qualquer líder organizacional (MORETTI, 2014, p. 785-786)

Segundo Van Gelder (2005), nas últimas décadas, as pessoas ao redor do mundo tornaram-se cada vez mais exigentes e lhes têm sido oferecidas muito mais oportunidades de escolha. Isso acontece por três razões, sendo a primeira a liberação do comércio e a concor-

rência global, que aumentou a oferta de bens e serviços permitindo uma baixa nos preços. Segunda, as pessoas estão ampliando o poder de consumo, principalmente em países como a China e a Índia. Terceira, com intuito de aumentar a competição, o ciclo de vida dos produtos foi diminuído drasticamente, o que significa que são oferecidos produtos inovadores o tempo todo.

Isso acontece não apenas em uma parte do mundo, mas em todo o globo. Independente dos costumes e tradições de cada cultura, nota-se que o consumo de algumas marcas “globais”¹ está presente de forma quase homogeneizada, como comenta Kapferer (2005, p. 322, grifo nosso), que traz uma visão “negativa” a respeito da globalização contemporânea: “When travelling abroad some brand do seem global: they can be seen on billboards directly on landing at na airport. It is this vision that creates **negative attitudes about globalization, the feeling of an inescapable loss of country differences.**”² Ou seja, temos a sensação de, apesar de cruzar quilômetros, encontrarmos sempre os mesmos produtos.

Porém, atingir o patamar de ser reconhecido em diversos países não é tão simples. Uma marca, para obter êxito em diferentes culturas, precisa entender o novo mercado ao qual vai adentrar e, então, adaptar-se às sutilezas que cada país apresenta como diferencial. Para Melewar et al (2004), as organizações devem assimilar-se à cultura, a fim de fazer pleno uso das semelhanças em seus esforços de marketing.

Ferrari (2011, p. 169) comenta que, a partir de novas interações e integrações com diferentes culturas,

[...] houve a necessidade de conhecer novas localidades, seus hábitos, costumes e tradições de cultura nacional. Nesse novo ambiente, as organizações tiveram de rapidamente de adaptar valores, políticas, normas e diretrizes nos diferentes países nos quais se instalaram para assegurar um modelo de gestão que trouxesse os resultados esperados pela respectiva matriz, mas que também correspondesse às demandas dos cidadãos que vivem nas localidades hospedeiras.

A partir dessa necessidade de se adaptar a outras culturas surge também a necessidade de manter uma única cultura organizacional, que possa ser replicada em outros países com algumas adaptações. A cultura organizacional pode ser considerada o reflexo da maneira de ser da organização, ou seja, os valores que a empresa acredita e quer que seus funcionários possuam. Valores fundamentais para determinar a maneira de ser e agir do indivíduo (FERRARI, 2011).

¹ Será definido o conceito de marca global no capítulo 2.

² Quando viajamos para o exterior algumas marcas parecem globais: elas podem ser vistas diretamente após a aterrissagem em um aeroporto. É esta a visão que cria atitudes negativas sobre a globalização contemporânea, a sensação de uma perda inevitável de diferença entre os países (tradução nossa).

As organizações podem ser consideradas subculturas dentro da sociedade e por isso devem ter valores semelhantes ao da cultura nacional. A cultura nacional seria um reflexo de toda a cultura semelhante entre os indivíduos de uma mesma nação, e a cultura organizacional não pode contrariar tais pensamentos, uma vez que isso geraria conflitos muito fortes, dado que a cultura nacional é algo que foi desenvolvido desde o nascimento do cidadão naquele local, e a cultura organizacional só surgiu no momento em que tal cidadão entrou naquela organização (MORETTI, 2002).

Para Banerjee (2008), o próprio ato de consumir é um processo cultural e, portanto, uma empresa deve entender a cultura nacional, pois ela influencia no modo de consumir dos indivíduos daquela localidade.

Consumption is a social and cultural process involving cultural signs and symbols, not simply as an economic, utilitarian process. According to past research, national culture has considerable influence on consumer behavior. National culture of any country, as outer stimuli, influence on the diffusion of products across countries.³(BANERJEE, 2008, p. 312)

Ainda segundo o autor, as percepções dos consumidores sobre os atributos de determinado produto são baseadas na habilidade de satisfazer os valores culturais, portanto, deve ser de interesse primordial de uma empresa buscar a satisfação dos consumidores, entendendo, portanto, a cultura dos mesmos. Dessa forma, a organização deve entender que, apesar de ser muito comentado sobre como as pessoas estão pensando de maneira igual, independente da nacionalidade, existe uma diferenciação grande entre as culturas, que devem ser notadas, estudadas e, então, adaptadas para o êxito das organizações.

Schein (1992 apud MORETTI, 2014, p. 786) afirma que a cultura organizacional “é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis. Por isso, a empresa é um espaço sociocultural”. A autora também entende que a valorização da cultura no contexto organizacional é tão importante, que os líderes devem direcionar seus esforços em criar e gerenciar a cultura.

Lidar com diferentes culturas, ter consciência desta diversidade e localizar oportunidades em meio à diversidade pode ser definido como “*globalmindset*” ou, traduzindo, mentalidade global.

³ O consumo é um processo social e cultural que envolve sinais e símbolos culturais, não é tão simples como um processo econômica. De acordo com pesquisas anteriores, a cultura nacional tem considerável influência sobre o comportamento do consumidor. A cultura nacional de qualquer país, como estímulos exteriores influência sobre a difusão de produtos entre os países (tradução nossa).

Ferrari (2008, p. 27) complementa enfocando que o profissional de relações públicas deve garantir que tal cultura seja compatível com o ambiente de negócios “agindo como o „integrante cultural”, sempre sensível às questões locais e as idiossincrasias de seus públicos estratégicos”.

A identificação do ambiente cultural é fundamental para a instalação de uma empresa em outro país, uma vez que ela precisa conhecer os elementos que compõem a cultura nacional e como os habitantes daquela localidade se comportam frente a vida. Por exemplo, nos países do Oriente, a religião é um elemento crucial para entender a cultura e suas práticas locais; por outro lado, no Ocidente, a vida religiosa não influi na vida corporativa com tanta força como no Oriente Médio e na Ásia. (FERRARI, 2011, p.178)

A mentalidade global, ou “*globalmindset*”, se resume em como saber lidar com diferentes culturas, ter consciência desta diversidade e localizar oportunidades em meio à diversidade.

[Gupta e Govindarajan] argumentam que o „global mindset” é um dos ingredientes que formam a inteligência organizacional necessária para identificar e explorar oportunidades, mesmo que em regiões distantes e diferentes. Segundo os autores, nos negócios globalizados é requerido que os gestores sejam capazes de transitar por culturas e mercados altamente heterogêneos, percebendo-os e interpretando-os. (MORETTI, 2014, p. 786)

Dessa forma as empresas preocupadas com sua imagem buscam sempre gestores que possuam tais qualidades, agregando à marca uma nova qualidade: adaptação. Não existe um profissional formado para atuar nesta área, porém, o Relações-Públicas Internacionais pode ser o profissional adequado para tal função, exigindo deste saber entender e dialogar com diferentes culturas, respeitando as diferenças, transformando-as em valores fortes para a marca (MORETTI, 2014).

Banerjee (2008) comenta que uma estratégia de marketing, para ser bem-sucedida, deve analisar profundamente os valores, crenças e padrões de comportamentos. A administração da diversidade cultural pode ser vista como um desafio, uma ameaça ou uma oportunidade, uma vez que a cultura de um país pode ser um forte apoio bem como um poderoso obstáculo a ser enfrentado para alcançar o sucesso organizacional, e, portanto, saber lidar com as diferenças culturais é uma questão que se torna cada vez mais estratégica para as organizações.

As barreiras culturais são um importante desafio a ser discutido e pensado pelas empresas antes de uma possível internacionalização. Muitos cuidados devem ser tomados e

Schuler (1995 apud FREIRIA, 2002) definiu quatro barreiras que podem dificultar a estratégia de internacionalização de uma organização: o etnocentrismo, o choque cultural, os estereótipos e os mitos.

O etnocentrismo é colocar-se como cultura principal ou superior e impondo uma maneira de pensar. Uma pessoa que não concorde com os valores pregados por uma organização dificilmente poderá comprar dela. Ou seja, compreender profundamente os valores e as formas de perceber a realidade do outro é essencial para uma boa comunicação intercultural (FERRARI, 2011).

Isso também vale para negociações entre grandes empresas, em processos de fusão ou aquisição, pois, muitas vezes ambos querem sair ganhando e acabam por acharem-se superiores. Essa noção de ser superior a alguém por ser de determinado país ou pertencer à determinada religião/cultura gera grandes conflitos. Deve-se entender que não há cultura superior ou inferior (FERRARI, 2011).

Os estereótipos, por sua vez, traduzem o que se crê de outras culturas sem conhecê-las realmente. São as falsas ideias de que “o alemão é muito quadrado” ou “o espanhol gosta de tourada” e “todo brasileiro sabe sambar”. É uma generalização dos cidadãos de um país e, se tomado como verdadeiro, pode impactar de forma equivocada.

Os mitos potencializam os valores que determinada cultura aprecia. Estudá-los com cuidado, sem padronizá-los na população, é sano para a organização, porém, ao encará-los como verdade única, pode induzir a uma falsa verdade, levando a comportamentos equivocados por parte da marca. Deve-se saber dosar: um ídolo representa algo que agrada a muitos daquele país, porém, acreditar que toda a população tem amor por ele e o vê como uma pessoa a ser seguida é uma imensa falha (FREIRIA, 2002).

Por último, o choque cultural, influenciado pelos estereótipos, principalmente, nos fazem chegar a determinado país já com conceitos pré-estabelecidos, podendo tornar a relação frustrante ao perceber que as pessoas não agem como era o imaginado (FREIRIA, 2002).

A “Teoria de Maslow”, apesar de não se referir explicitamente às barreiras culturais, explica acerca das necessidades internas dos seres humanos e seu papel na motivação, hierarquizando-as em uma pirâmide. As necessidades são distribuídas em cinco níveis diferentes, e o indivíduo só passa a sentir as necessidades do próximo nível a partir do momento em que suas necessidades anteriores já foram minimamente supridas (SOBRAL e PECI, 2008, p.209).

No entanto,

[Schuler] chegou à conclusão que ela [teoria de Maslow] não possui abrangência internacional. Um grupo cultural que se arrisca bastante e possui alto grau de individualismo e consequentemente, coloca em segundo plano preocupações como afeto e estima, poderia ocupar diretamente o nível da necessidade de auto realização, sem passar pelos outros níveis de satisfação. (FREIRIA, 2002, p. 18-19)

Ou seja, as organizações que atuam em mais de uma cultura devem tomar cuidado redobrado durante seu processo de internacionalização, pois devem entender que além de todas as barreiras culturais existentes, as necessidades dos seres humanos variam entre países com diversos graus de desenvolvimento (FREIRIA, 2002).

Ao pensar em suas estratégias de comunicação, uma organização deve sempre entender a cultura com a qual está se relacionando. Qual o sentido de chegar a pessoas que não estão com suas necessidades de alimentação supridas e oferecê-las um iate de luxo por um preço cinco vezes mais barato, se ela precisa, antes de tudo, conseguir meios para sobreviver?

Exemplificando desta forma pode parecer exagero, porém, não são poucas as vezes que vemos propagandas de artigos mais caros que os convencionais estampados em revistas populares. Saber direcionar sua publicidade para o público perfeito é a melhor forma de investimento em propaganda. A partir do momento em que há conhecimento do público e de como alcançá-lo, as empresas obtêm êxitos certos.

A comunicação intercultural, segundo Freiria (2002, p. 12), pode ser entendida como “a troca de informações entre indivíduos de diferentes culturas, ou seja, entre pessoas cujas percepções e sistemas de símbolos são distintos o suficiente para distorcer o ato comunicativo”. Portanto, a comunicação intercultural é o processo de comunicar-se com mais de uma cultura ao mesmo tempo.

Já para Milton J. Bennett,

O interculturalismo tenta entender como as pessoas criam sentido para os gestos, ações, palavras e para as outras formas sutis de comunicação e como usam isso para conviver. Estudamos para melhorar a interação entre as pessoas, para que elas se adaptem melhor umas às outras, para que o desentendimento seja diminuído e o entendimento entre duas pessoas diferentes seja melhorado. [...] A Comunicação Intercultural é uma evolução da Teoria da Comunicação para um contexto mais global; defende que as pessoas precisam primeiro entender a si, aprender a dar significado a suas formas de comunicação, para poder criar significados que façam sentido para todos. Em uma situação, por exemplo, em que haja diferenças culturais entre duas pessoas, elas precisam entender quais são essas diferenças para daí saber como elas afetam a comunicação entre si para só então poderem chegar a um ponto em que a comunicação seja eficaz e as duas se entendam. (BENNETT apud HACKRADT, 2011)

Atualmente, apenas por estar presente nas mídias sociais, uma marca passa a comunicar-se com diferentes culturas ao mesmo tempo. Uma página virtual está online para qualquer pessoa, o dia todo, o que gera a necessidade de saber abranger o seu público sem agredir a outros.

Além disso, uma marca global, presente em diferentes países, com distintas culturas e com fornecedores alocados em outros continentes deve atentar-se aos mínimos detalhes. A Zara passou por um problema ao ter estampado em uma bolsa produzida por um fornecedor na Índia, a suástica, símbolo utilizado pelos nazistas que, na Índia, significa “boa sorte”. Os clientes, ao se depararem com a bolsa, sentiram-se ofendidos, o que prejudicou a imagem da marca, que, neste último ano, foi novamente acusada de “falta de sensibilidade” ao criar pijamas parecidos com as roupas utilizadas pelos judeus nos campos de concentração.

Hoje em dia milhares de turistas passam por um país, portanto, deve-se zelar pelo cuidado de vender produtos que não possam ser interpretados erroneamente, uma vez que, por mais que os consumidores entendam que estão em uma cultura distinta, símbolos que remetem a tragédias globais não devem ser usados, principalmente por marcas que atravessam oceanos em busca de maior parcela do mercado.

Freiria (2002) comenta que, dado essa complexidade cultural de instalação em um novo local com diferentes costumes, tradições e cultura, é difícil chegar a uma estratégia de comunicação que seja competente. E é por tal complexidade que surge a necessidade de um profissional que possa trabalhar todos estes aspectos. Ajudando a marca a manter sua identidade, porém, estudando particularidades das culturas em que deseja adentrar.

Um outro caso que ilustra a falta de estudos antes de lançar um produto é o da Mitsubishi, que enfrentou dificuldade em países que falam a língua espanhola. O carro Pajero sofreu mudanças de nome após perceberem que não obtinham vendas apesar da qualidade do carro. *Pajero*, em espanhol, significa aquele que pratica o ato da masturbação e nenhum consumidor queria um carro com este nome. Após perceberem o problema, o carro foi relançado com vários outros nomes, dependendo do país em que estivesse (VERSATI, 2015).

Algumas organizações, por possuírem uma gestão conservadora e acreditarem que a globalização contemporânea tem massificado e homogeneizado os indivíduos, pensam não serem necessárias adaptações, porém cada particularidade de um país gera distintos modos de levar um negócio.

Já outras organizações buscam adaptar-se em diferentes mercados, apresentando cuidadosas adaptações, como a Coca-Cola que, segundo Melewar et al. (2004), disponibilizou bastante tempo tentando entender a linguagem, apresentando uma curiosa adaptação ao mer-

cado chinês. Ao buscar um nome que condissesse com a marca, ao mesmo tempo que se adaptava ao novo público, encontrou o nome “ke-kou-ke-le”, que significa “happy and tasty”. Já o shampoo “Rejoice”, da marca P&G, foi introduzido ao mercado chinês sob o nome “pião-rou”, que significa “ternura voando” (MELEWAR ET AL 2004, p. 454).

Em ambos casos os produtos foram apresentados com o nome do resultado proposto pelo produto, pois, para os chineses, o significado é mais relevante que a pronúncia, além disso, um nome com significado é recordado mais facilmente, pois “develops a mental association with desirable characteristics”⁴ (MELEWAR ET AL, 2004, p. 455). A Mercedes-Benz, na China, significa “speed on” e a Canon “best calibre”.

Ainda apresentado por Melewar et al (2004), é curioso o fato de que o sabonete Lux, apesar de possuir o mesmo nome “strongman”⁵, é apresentado em diferentes símbolos na China e em Taiwan. Os caracteres são pronunciados de maneira exatamente igual, porém, existe uma diferença regional em relação à interpretação, pois em algumas sociedades a beleza pode ser associada à decadência, tal fato demonstra como é difícil estudar o idioma de um país. Nas palavras de Ferrari (2008, p. 27),

O estudo de Walkefield demonstrou que a adaptação às características culturais locais é um dos maiores desafios às organizações transnacionais, prova disso é a dificuldade do aprendizado do idioma local e da interpretação dos significados das palavras.

Dessa forma entendemos que aquelas marcas que não apresentarem um olhar crítico e estratégico ao se relacionarem com uma cultura diferente, sem adaptar-se a ela, não obterão êxito, falhando em pontos óbvios, como os casos apresentados da Zara e da Mitsubishi.

Moretti (2014, p. 785, grifo nosso) comenta a importância da identificação e adaptação às diferentes culturas:

A globalização contemporânea está levando as organizações a dar mais atenção aos efeitos das diferenças e das semelhanças culturais sobre o comportamento dos consumidores, funcionários, parceiros, fornecedores e os públicos com os quais elas relacionam cotidianamente [...]. Tornou-se imprescindível identificar e reconhecer as diferenças culturais. Além de encontrar caminhos para se adaptar a essas diferenças, tornou-se necessário compreender e dominar alguns códigos [...] saber utilizar ferramentas para reduzir o estranhamento, minimizar as diferenças e se aproximar de outras culturas. **Portanto, ter apenas consciência da diversidade cultural não é mais suficiente. É preciso saber lidar com a diversidade, aproveitando das vantagens que ela oferece.**

⁴ Desenvolve uma associação mental com características desejáveis (tradução nossa).

⁵ Homem forte (tradução nossa).

Desse modo, entende-se que nas organizações transnacionais ou naquelas que atuam em países multiculturais, como é o caso do próprio Brasil, é necessário ser capaz de interpretar as culturas e os mercados. “Public relations competencies in transnational businesses have a special emphasis in dealing with multiple publics with conflicting expectations and interests.”⁶(Vernic, 1997 apud VERCIC, 2003, p. 484)

O relações-públicas internacionais seria o profissional voltado para entender as diferenças entre as mais variadas culturas e pensar estrategicamente em manter o posicionamento de sua marca (MORETTI, 2014). Ferrari (2008) complementa ao dizer que as relações públicas surgiram como uma atividade voltada para analisar os cenários internacionais e o contexto em que estão inseridos (seja político, econômico, social e cultural) e somente após isso ele poderia definir estratégias de comunicação excelentes e específicas para cada país.

Relações Públicas internacionais são o conjunto de medidas, iniciativas, esforços e formas práticas de ação e expressão, que visam obter mais estreito e produtivo relacionamento entre os povos, no sentido de estimular e facilitar o entendimento, a coexistência e a cooperação entre eles; no sentido também de fomentar melhores e mais amplas atividades de intercâmbio comercial e industrial; e finalmente, com o objetivo de ampliar os níveis de cultura geral, através de mútuas facilidades de acesso aos respectivos patrimônios e instrumentos de cultura (BRASIL, 1977, p.21)

Já para Wilcox, Cameron e Xifra (2007, apud Ferrari 2008), as relações públicas internacionais são a atividade planejada para estabelecer relações em que se beneficiem todos os públicos de outros países e a própria organização.

Portanto, para que o relações-públicas internacionais tenha êxito em seus objetivos é necessário que

O entendimento e o respeito para com a cultura e os costumes de uma nação [sejam] os fatores mais importantes para a prática de Relações Públicas Internacionais. Segundo Guth e Marsh (2003, p.453), “as Relações Públicas Internacionais de sucesso reconhecem a grande diversidade e atentam para a criação de relacionamentos harmoniosos e produtivos, embasados em pesquisas da comunicação internacional” (tradução das autoras). Somente ao se adequar a estas questões é possível o sucesso de uma organização quando se instala em um país diferente. De acordo com Choi e Cameron (2005, p.173), “o corpo internacional da literatura de Relações Públicas afirma que os fatores sociais e culturais possuem um tremendo impacto nas ações de Relações Públicas” (MONTORO e PASSOS, 2007, p. 22)

E, dado às multifaces do profissional e o atual cenário global, em que as empresas cada vez buscam mais a internacionalização por conta da expansão de mercado ou baixos custos

⁶ As competências dos profissionais de relações públicas dentro das organizações transnacionais têm uma ênfase especial em lidar com múltiplos públicos com expectativas e interesses conflitantes (tradução nossa).

de mão de obra, segundo Montoro e Passos (2007), o espaço para o profissional de relações públicas sempre existirá, além de estar em expansão.

Portanto, a participação do profissional de relações-públicas internacionais ou de um mediador intercultural que tenha a habilidade de *global mindset* é imprescindível na gestão de uma organização internacional, uma vez que

Kent e Taylor (2002) registram que o profissional de relações públicas pode explorar sua influência pessoal e profissional nata, para lidar com questões relacionais controversas e operar com maior eficiência em contextos de interculturalidade e globalização contemporânea. Compreender a complexidade das diversas expectativas em como as relações humanas são conduzidas em culturas diferentes: este é o principal papel da atuação do comunicador nas organizações. (MORETTI, 2014, p. 791)

Ou seja, é extremamente necessário que a organização como um todo, não apenas o Relações Públicas Internacionais ou o mediador intercultural, perceba, segundo Moretti (2014), o quanto a influência mútua entre as culturas pode afetar na sobrevivência de uma organização multinacional.

As diferenças culturais deveriam ser a preocupação fundamental de uma empresa que atua em diferentes culturas, uma vez que podem ter fornecedores no exterior - no caso da Zara, que vendam para mais de um país - no caso da Mitsubishi, mostrando que ter uma comunicação interna eficaz é tão forte para manter a imagem de uma marca quanto para mostrar para os públicos externos o que é aquela marca, afinal, constrói-se dentro para depois construir fora.

Após o entendimento de que a diversidade cultural existe internamente e sabendo lidar com isso, a empresa será capaz de atuar externamente facilitando a efetividade da publicidade e promoção de seus produtos. Portanto, a necessidade de entender a relevância da cultura para as organizações é indiscutível, pois a globalização contemporânea e a internacionalização são uma certeza e uma constância e, obviamente, a influência cultural se torna muito maior neste cenário (MORETTI, 2014).

Portanto, cabe ao profissional de relações-públicas, atuar no sentido de promover uma comunicação que respeite as demais culturas, uma marca que adapte aos mais diferentes costumes e a zelar, principalmente, pelo respeito da multiculturalidade, entendendo que as adaptações são necessárias e não causarão dano à imagem da marca.

2. BRANDING EM UM CENÁRIO GLOBAL

Dado o atual cenário, explicitado por Van Gelder (2005), no qual os consumidores têm se tornado mais meticolosos dado que as oportunidades de escolha foram expandidas, a maneira que a marca se comunica faz toda a diferença para que o sucesso seja finalmente alcançado. Ou seja, *branding*, o gerenciamento da marca, torna-se totalmente necessário.

Brand, ou marca, tem como uma de suas definições “a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of others sellers⁷” (KOTLER, P et al., 2001, apud MELEWAR ET AL. 2006, p. 407), ou seja, *brand* é a imagem que chega ao consumidor, fazendo com que este saiba qual organização criou determinado produto ou serviço.

Para Melewar e Walker (2001), existem sete regras que definem o que é uma marca, conforme apresentado resumidamente no quadro 1.

Quadro 1. Regras que definem o que é uma marca	
1	A marca deve estar conectada com a estratégia corporativa.
2	A marca deve ser um breve resumo da organização.
3	A marca deve ter o mesmo posicionamento consistente em todos os locais, com pequenas variações. Global brands can only be global if they are significantly the same in most of their markets. This requires recognition of the source of an organization’s global advantage and management of global strategies and structures. ⁸ (MELEWAR e WALKER, 2001, p.159)
4	A marca deve usar um marketing mix amplamente consistente
5	A marca deve entregar valor, ser definido em termos de consumo e proporcionar uma sensação de segurança aos seus usuários e fabricantes
6	A marca deve ter um relacionamento contínuo com seus compradores e usuários.
7	A marca deverá constituir uma plataforma para a inovação e diferenciação.
Fonte: MELEWAR E WALKER (2001), produzida pela autora.	

Já *Branding* é o gerenciamento de uma marca. Segundo Van Gelder (2005), os consumidores escolhem entre as marcas que lhes oferecem maior valor. Tais consumidores têm se tornado cada vez mais conscientes, portanto, cabe ao *branding* construir marcas sólidas que expressem os valores de uma marca e seja admirada pelos seus consumidores, além de se destacarem em meio às demais.

⁷ O nome, termo, símbolo ou qualquer outra característica que identifica um bem ou serviço como distinto frente a outros vendedores. (Tradução nossa)

⁸ Marcas globais só podem ser consideradas globais se forem significativamente a mesma na maioria dos mercados em que atua. Isso requer reconhecimento da vantagem global da organização e da gestão de estratégias e estruturas globais

Banerjee (2008) comenta que a globalização contemporânea promoveu a oportunidade de crescimento global para as marcas, intensificando a competitividade internacional. Portanto, para obter destaque dentre todas as demais, esta deve ser forte e relevante. Segundo Matthiesen e Phau (2005), para uma marca ser considerada forte, ela deve ser pensada para se diferenciar das desconhecidas, resultando em imagens de marca favoráveis que espelham a identidade, dessa forma, ela se destacará frente ao consumidor, sendo atraída não apenas pelos atributos, mas também pela identificação.

Considerando o atual cenário empresarial, caracterizado pelas mudanças rápidas, causadas pelo aumento contínuo da globalização contemporânea dos mercados, a semelhança entre os produtos produzidos é imensa, portanto, a diferenciação da marca é crucial para a sobrevivência das empresas. Essas circunstâncias transformam o ambiente em um espaço altamente competitivo, portanto, cabe às organizações criarem marcas que gerem identificação e relacionamento com o consumidor (MATTHIESEN E PHAU, 2005).

Quando uma marca trabalha bem este aspecto de criar identificação e relacionamento com o consumidor, consegue admiração, seus consumidores a defendem perante outros e a marca deixa de ser apenas um produto comprado, tornando-se uma das maneiras pelas quais o consumidor se apresenta para a sociedade. Surge daí as “lovemarks”, ou, em tradução nossa, “marcas amadas”:

Lovemarks transcend brands. They deliver beyond your expectations of great performance. Like great brands, they sit on top of high levels of respect – but there the similarities end. Lovemarks reach your heart as well as your mind, creating an intimate, emotional connection that you just can’t live without. Ever.⁹ (STAACHI & STAACHI)

Poucas marcas conseguem tal admiração e respeito por parte do consumidor. Daremos como exemplo a *Harley-Davidson*, que trabalha seu branding vendendo não apenas motocicletas, porém um estilo de vida, vende seu negócio na mesma medida em que promove uma maneira de ser *Harley-Davidson*.

⁹ As „marcas amadas” transcendem as marcas. Eles entregam além das suas expectativas de grande desempenho. Como grandes marcas, são reconhecidas pelos altos níveis de respeito – e aí a similaridade termina. As „marcas amadas” atingem o coração assim como atingem a mente, criando uma conexão emocional íntima que você não sabe mais viver sem isso. Nunca mais. (tradução nossa)

Ou seja, uma marca de êxito é aquela que vai além. “The brand concept goes beyond the product concept. A product delivers certain tangible benefits but a brand offers both tangible and intangible benefits.”¹⁰(BANERJEE, 2008, p. 314)

Portanto, a consistência de uma marca, depende, entre outros fatores, de uma comunicação sólida, isto é, a marca, o posicionamento e a mensagem enviada, devem ter o mesmo sentido para todos os públicos (MATTHIESEN E PHAU, 2005), dessa forma os valores serão incorporados à marca, fazendo com que esta obtenha o êxito desejado e destaque-se entre as demais.

Melewar e Waker (2003, p. 163) enumeraram alguns impactos que a cultura pode ter na gestão das marcas: as cores e os números têm diferentes significados de um país para outro, bem como os nomes, que não são simples traduções; a noção de tempo varia nas culturas; raça e gênero ainda podem não ser vistos como iguais dependendo da religião/política e as prioridades dos indivíduos variam de acordo com os aspectos culturais de um país.

Ou seja, segundo os autores, marcas globais serão aquelas que conseguirem traduzir seus valores em diferentes mercados. A empresa não deve abrir mão do seu posicionamento, e adaptar-se a essas culturas não significa isso, apenas escolher as melhores palavras, as melhores imagens e a melhor forma de relacionar-se com esta cultura distinta.

Segundo Khauaja (2014, p. 96), estão entre os elementos críticos para a gestão de marcas globais “definir uma estratégia global para a marca desde o seu lançamento”. Talvez a melhor expressão não seja “estratégia global”, mas sim posicionamento. As estratégias para atingir tal posicionamento podem variar de acordo com a cultura. Por exemplo, no Brasil uma marca de cerveja ainda pode abusar de imagens de mulheres semi-nuas, porém, se essa for a estratégia global da marca ela terá dificuldades de venda em países que repudiam esse tipo de atitude. Por isso, buscar um posicionamento global e estratégias locais é a melhor maneira de ter êxito.

As organizações, portanto, preocupam-se em manter a imagem não só em um país, mas em todos aqueles em que atuam. Uma marca internacionalmente conhecida é diferente de uma marca global que, para Paul Temporal (apud KHAUAJA, 2014), é aquela que está presente em quase todo o globo, utilizando o mesmo posicionamento, valores e nome em diferentes culturas, além de segmentar um público específico; já uma marca internacional está presente em uma quantidade menor de países, porém faz adaptações em seus posicionamentos e pode inclusive sofrer alterações de nome.

¹⁰ O conceito de branding vai além do conceito do produto. Um produto entrega benefícios tangíveis, mas uma marca oferece tanto os benefícios tangíveis como os intangíveis.

Kapferer (2005) denomina de outra maneira. O autor considera que as marcas globais que entendem a necessidade de adaptação estão em um momento intitulado “Pós-Global”, que, segundo o autor, seria o ideal para um *branding* bem desenvolvido. Portanto, ele percebe que privilegiar a unidade em relação à diversidade em busca de custos mais baixos e maior eficiência não é mais compreendido como ideal, embora já tenha sido vinte anos atrás. Ainda que seja necessário reduzir custos, reconhecer e adaptar-se a diferentes culturas é imprescindível (KHAUAJA, 2014).

“Think global and local, act global and local” é a máxima introduzida por Wakefield (2001, p. 645) para também defender que as marcas devem se adaptar a diferentes públicos. Se antes falava-se em “pensar globalmente e agir localmente”¹¹, Wakefield (sem ano) defende o termo “*glocalization*” ou “glocalização” em tradução livre. O termo resume a máxima de Wakefield, de simultaneamente ser global e local. Se o sentido era centralizar e homogeneizar a comunicação, a “glocalização” surge no movimento oposto, descentralizando e heterogeneizando, mostrando que cada cultura merece atenção e cuidados especiais.

A glocalização significa que as empresas têm de lidar não só com considerações a nível mundial, mas também, muito expressamente, com as regras e condições específicas de cada país em que operam. Não iremos entrar no mérito produtivo ou econômico, nosso enfoque é apenas na comunicação da marca, e a comunicação, defende-se, não deve ser pensada de maneira global para um local distinto.

Segundo Wakefield (sem ano), a glocalização implica uma mudança no sistema internacional, a partir de uma estrutura baseada em equilíbrio de poder entre as nações a um equilíbrio de interesses culturais e necessidades locais, com oportunidades globais, sempre tendo em conta a importância dos atores locais como agentes de mudança.

Porém, para o autor, a glocalização não é o único meio para a construção e a prática de relacionamentos e da gestão de reputação no cenário internacional. É necessário olhar para os públicos de forma mais complexa, pensar global e local e agir global e local é a melhor forma de integrar os níveis de estratégia e ação, ou seja, devem estar em sintonia com a política, sócio economia e cultura locais, além de, também, responder à comunicação virtual instantânea. Ele conclui dizendo que quando esses esforços de alguma forma derem errado, quer por má gestão ou por deslizos locais, a organização invariavelmente sofre consequências negativas.

¹¹ Autor original desconhecido.

Ramsay (2003) comenta que muitas marcas pretendem tornar-se globais por acreditarem ser mais fácil administrar, uma vez que visam apenas padronizar todos os esforços de comunicação, porém o autor diz que isso é um erro, que nos dias de hoje, até o que parece ser padronizado não é.

Kapferer (2005) demonstra de forma detalhada como a empresa automotiva que, a princípio tentou ser padronizada, encontrou dificuldades e teve que “personalizar” os produtos de acordo com os locais onde eram vendidos. O autor explica, por exemplo, que enquanto os combustíveis são mais baratos nos Estados Unidos, a Europa se preocupa mais com novas tecnologias sustentáveis e baratas, portanto o motor não pode ser o mesmo para os dois continentes, assim como os padrões de segurança são menos rigorosos nos EUA que na Europa e na Ásia. Até em questões mais pessoais que burocráticas, como o que é um banco confortável, pode variar dentro da própria Europa, sendo distinto para os alemães e os britânicos, por exemplo. Portanto, Kapferer demonstra que um automóvel dificilmente será verdadeiramente global, podendo ser mais “americano” ou “europeu”.

Dessa forma, até mesmo quando uma marca parece ser global, quando observada atentamente, percebe-se que os produtos estão longe de serem padronizados, são mais uma composição híbrida ou altamente adaptada dos produtos. É por isso que as marcas hoje encontram-se em um momento pós-global, pois selecionam quais características vão “globalizar” e quais vão adaptar (KAPFERER, 2005). Até mesmo a Coca-Cola e o McDonalds foram obrigados a se adaptarem a diferentes regiões e países, oferecendo sabores diferentes que se adaptam ao consumidor (RAMSAY, 2003).

Para uma melhor adaptação, Melewar et al (2004) defendem que o mercado é melhor compreendido de dentro, portanto, é necessário ficar no mercado por um período para então compreendê-lo. É por isso que Melewar e Walker (2001) defendem que é melhor entrar em um novo mercado com apenas um produto-marca que com a marca da companhia, pois no caso de perceberem alguma falha durante o processo é negativo apenas para aquele determinado produto, não causando danos à imagem da companhia.

Banerjee (2008) ainda complementa dizendo que para anular as chances de rejeição de uma marca pelos consumidores, as organizações mais inteligentes fazem uma mistura da herança cultural da marca com a herança cultural do país. O objeto de estudo desta monografia soube assimilar bem isso, ao colocar como imagem principal em suas mídias sociais e no site oficial, para anunciar a nova parceria internacional, as alusões às bandeiras da Andaluzia e do Brasil, trazendo essa noção de “somos um só” ou de “estamos conectados”, como pode ser visto na imagem 1.

Figura 1 – Alusão às bandeiras da Andaluzia e do Brasil na imagem oficial das redes sociais e do site.



Fonte: Site oficial do programa **De la clase a la cuenta**

Trata-se de um exemplo de adaptações de branding, ações necessárias no atual cenário das empresas, conforme será debatido no próximo item.

2.1 Adaptações de branding

Como comentado, as marcas pós-globais são aquelas que se adaptam a diferentes culturas (KAPFERER, 2005). Como forma de demonstrar as adaptações de branding, nos diferentes cenários, optou-se por resgatar exemplos das mais variadas áreas.

A Danone, segundo Melewar, Badal e Small (2006), passou por diversas adaptações ao entrar no mercado chinês. Apesar de o design se manter o mesmo, a linguagem foi adaptada, conforme figura 2.

Figura 2 – Comparação entre logo da Danone



Fonte: Danone

Como foi ilustrado por Melewar, Badal e Small (2006), o grupo Danone, ao adentrar no mercado chinês percebeu que a população não usava colher, portanto não conseguia comer

iogurtes. Além disso, não possuíam refrigeradores em casa, uma vez que consomem alimentos frescos e os indivíduos, por não serem tão adeptos ao consumo do leite, sofriam de intolerância a lactose e se preocupavam muito mais com a qualidade do produto que os ocidentais.

Segundo os autores, a empresa solucionou os problemas colocando colheres anexadas ao produto, mostrando que o iogurte deveria ser consumido com colher, além disso, ofereceram geladeiras para as pequenas lojas que vendiam o produto e tiveram que mudar suas receitas, diminuindo o nível de lactose dos produtos e oferecendo mais saúde que sabor, pois os chineses procuram tal qualidade em um alimento. “As Chinese consumers are more health-conscious than many Westerners, the ingredients have been slightly modified to accommodate for extra iron or seaweed extracts.”¹²(MELEWAR, BADAL e SMALL, 2006, p. 412)

Banerjee (2008) estudou o mercado indiano e percebeu diversas adaptações que as marcas fizeram para ter sucesso na Índia, por exemplo, para os indianos, “saúde é riqueza” (p. 318, tradução nossa), portanto era necessário vender produtos saudáveis. Dessa forma eles lançaram o macarrão instantâneo de vegetais e receberam um *feedback* positivo. Além disso, para essa cultura é importante que as mulheres da família cozinhem, portanto, a General Mills, ao entrar na Índia, estabeleceu um novo modo de vender os produtos, ao invés de vendê-los já completamente prontos, bastando apenas colocá-los no micro-ondas, vendia-se o produto quase pronto, exigindo apenas a preparação e o cozimento, dessa forma a mulher ainda cozinha, valorizando um aspecto cultural, porém o procedimento era facilitado, pois já vendia todos os ingredientes em um só produto.

O objeto de estudo desta monografia, o “**De la clase a la cuenta** internacional”, também passou por adaptações ao entrar no Brasil. A *hashtag* utilizada na Espanha durante todo o semestre no qual se passa o programa é #candelallama que, na tradução livre, seria algo como “a vela está chamando”, no Brasil concluiu-se que utilizar “vela” remetia muito à religião, e, portanto, optou-se por não fazer uso da *hashtag*.

Essa foi apenas uma das adaptações que a marca fez ao dialogar com o público brasileiro. No seguinte capítulo será exposto um estudo de caso feito com a marca, que buscou compreender quais adaptações foram realizadas por mais sutis que elas fossem.

A partir desse estudo, nota-se, portanto, que a maior parte das marcas que obtêm êxito em diferentes culturas busca adaptar-se a sutilezas que fazem diferença na hora do consumidor escolher um produto. Aquele produto que for capaz de dialogar com diversas culturas,

¹² Como os consumidores chineses possuem uma mentalidade mais saudável que muitos ocidentais, os ingredientes foram ligeiramente modificados para acomodar adicional de Ferro ou extrato de algas marinhas (tradução nossa).

adaptando-se a pequenas necessidades, é o que mais vai ganhar *Market share*, portanto, vale a pena preocupar-se em entender o que representa cada detalhe para determinado povo antes de fazer contato com estes.

3. ESTUDO DE CASO: DE LA CLASE A LA CUENTA: DA CLASSE AO MERCADO

O presente capítulo abordará o estudo de caso realizado com o **programa De la clase a la cuenta: da classe ao mercado**, compreendendo como se deu a adaptação da marca, originalmente espanhola, ao público brasileiro. Optou-se por apresentar inicialmente a metodologia de trabalho, seguida pela apresentação dos resultados e, então, a análise destes à luz da fundamentação teórica.

3.1 Metodologia

A era da informação que vivemos atualmente nos propicia um ambiente altamente tecnológico, no qual as informações encontram-se disponíveis todo o tempo, auxiliando a diminuição de barreiras tanto econômicas quanto culturais (FERRARI, 2011; FRANCISCO, 2008). Neste contexto as organizações devem preocupar-se em estabelecer uma comunicação capaz de dialogar com diversas culturas, sendo este, portanto, o objetivo deste trabalho. Para tanto optou-se por uma metodologia de estudo de caso do programa **“De la clase a la cuenta”** e seu processo de internacionalização.

A marca **“De la clase a la cuenta”** está, atualmente, vivenciando o processo de adaptação cultural. O programa educacional, originado na Universidade de Sevilha por Ana Maria Cortijo, fundadora e atual gestora da versão espanhola, surgiu no Brasil no ano de 2014. O programa tem como objetivo transformar a rotina do estudante em uma rotina de trabalho próxima a do mercado, auxiliando-o, ainda como aluno, a se inserir no mercado profissional.

A primeira edição do programa, ocorrida em 2014, não trouxe grandes mudanças em relação ao modelo espanhol, sendo que as principais adaptações ocorreram em 2015, durante a segunda edição do programa. Anteriormente, na primeira edição, não havia conhecimento suficiente que demandasse grandes mudanças, porém, após a realização desta, percebeu-se a necessidade de melhorias em alguns aspectos do programa e na gestão da marca, para que se ajustasse tanto às questões culturais quanto às burocráticas exigidas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” e por seus respectivos estudantes.

O estudo do caso foi realizado em quatro etapas: a análise de documento, site e das mídias sociais do projeto; Entrevistas de profundidade realizadas com a gestora do programa espanhol e com duas das gestoras brasileiras; Aplicação de pesquisas com dez alunos de cada país; Análise dos resultados.

A primeira etapa, a análise de documentos, site e mídias sociais, teve como finalidade buscar distinguir se existia alguma diferença entre a maneira que a marca se comunicava com seu público.

As pesquisas realizadas com os gestores, segunda etapa, foram de cunho qualitativo, feitas por meio de entrevistas de profundidade, realizadas pessoalmente e gravadas para posterior análise. Optou-se por essa técnica uma vez que permite maior “controle na confiabilidade dos dados devido a riqueza de detalhes levantados sobre os problemas” (SANTOS, 2012). Os temas abordados foram idênticos nas três entrevistas, que teve como fim entender o que pensavam elas a respeito da internacionalização, das mudanças ocorridas, dos desafios e das diferenças culturais entre os países estudados. O roteiro da entrevista pode ser analisado no apêndice A.

Já os questionários aplicados com os alunos, terceira etapa, realizada em novembro de 2015 no Brasil e dezembro de 2015 na Espanha, foram de cunho qualitativo. No Brasil, os alunos receberam a folha impressa e responderam à mão, enquanto os alunos espanhóis receberam o questionário online. As perguntas foram idênticas, respeitando a localização do estudante. Foram selecionados dez estudantes brasileiros e dez estudantes espanhóis. O objetivo das pesquisas era entender a visão dos alunos sobre os países que interagem, se tinham conhecimento sobre o que era uma marca e a importância desta para um produto/serviço e o que pensavam da marca **De la clase a la cuenta: da classe ao mercado**. Os questionários em português e espanhol podem ser vistos no apêndice B e C.

A última etapa foi realizada após análise dos resultados obtidos, buscou-se abranger a fundamentação teórica apresentada no primeiro capítulo.

3.2 Programa **De la clase a la cuenta: da classe ao mercado**

O programa **De la clase a la cuenta** surgiu em 1994 na Universidade de Sevilha como parte da disciplina de Comunicação Corporativa, ministrada por Ana Maria Cortijo. A professora fundadora e gestora do projeto na Espanha optou por criar uma nova metodologia de ensino, que motivasse os alunos de uma maneira única e fomentasse a criatividade.

A professora Ana Cortijo percebeu que a sociedade estava em um processo de mudança e que os alunos precisavam de estímulos diferentes para continuar interessados, a partir disso, criou o programa, que se resumia em um concurso por uma publicidade de um cliente real. A partir disso o programa foi ganhando espaço na Universidade de Sevilha, principalmente entre os alunos de comunicação, que tinham grande expectativa em cursar a disciplina. De clientes pouco conhecidos a renomadas marcas do mercado mundial, como a Coca-Cola, o programa tornou-se uma referência em educação criativa.

Na 19ª edição espanhola, na qual o cliente foi o Turismo da Andaluzia, uma empresa pública gerida pelo Ministério do Turismo e Comércio do governo da Andaluzia, a autora deste projeto estava em intercâmbio na Universidade de Sevilha e conheceu o projeto. Ao participar de um programa tão inovador com características tão únicas comentou com algumas professoras a respeito do programa e discutiu com a fundadora do projeto a possibilidade de leva-lo ao Brasil. Ana Cortijo não só ansiava por internacionalizar, como já havia tentado a internacionalização, porém sem êxito. Portanto, a partir da interação entre os atuais gestores do projeto surgiu a possibilidade real da internacionalização.

A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” optou, portanto, em trazer o modelo do programa para a sua realidade, abrangendo todos os cursos de comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação do campus de Bauru, sendo estes Arquitetura, Artes, Design, Jornalismo, Rádio e Televisão e Relações Públicas, dando início à primeira edição do programa.

A primeira edição, realizada em 2014, foi mais próxima do modelo de gestão espanhol, funcionando como um teste para conhecer o público brasileiro e suas demandas pessoais. A segunda edição trouxe muitas novidades, inclusive quando à forma de conduzir o programa. Enquanto na Espanha apenas uma professora dá todas as aulas e auxilia todas as agências, no Brasil existem diversos professores tutores que auxiliam as agências e ministram aulas e dinâmicas. No Brasil, desde o princípio, o programa surgiu como projeto de extensão, já na Espanha o programa, a partir da edição 20, deixou de ser parte de uma disciplina, também se tornando um programa a parte.

Atualmente o programa brasileiro tem superado as expectativas dos alunos que, ao participarem de um programa internacional, conhecem a cultura espanhola, aprendem mais sobre temas que poderiam não ser trabalhados em seus cursos e crescem a partir de uma experiência profissional tutorados por professores da Unesp.

3.3 Comunicação Externa

A comunicação do programa é realizada praticamente apenas por mídias virtuais, sendo oficiais o site, a página social no *Facebook* e o *Twitter*. Existe apenas um site para o programa brasileiro e espanhol, com disponibilidade de textos em ambos os idiomas. As fotos que aparecem na entrada mudam periodicamente, sendo revezadas por nacionalidade.

Já a página social do *Facebook* passou por mudanças. Em um primeiro momento foi criada uma página apenas para a marca brasileira, porém, ao longo da segunda edição, os gestores

optaram por uma única página que abrangesse as duas marcas. Antes da junção a página social do **De la clase a la cuenta** contava com menos de dois mil seguidores e a brasileira, Figura 4, com cerca de trezentos, após a unificação a página ganhou o nome “**De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado**” e possui já, mais de dois mil e trezentos seguidores, como pode ser observada na Figura 3.

A *fanpage* brasileira continua no ar, o que poderia ser considerado ruim para a marca, uma vez que os interessados não sabem qual seguir. A unificação das duas páginas poderia ser feita através de ferramentas do *Facebook* que permitem, inclusive, a soma do número de seguidores.

Figura 3 – Página social do *Facebook* oficial



Fonte: *Facebook*

Figura 4 – Página social do Facebook “Da classe ao mercado”



Fonte: Facebook

O *Twitter* oficial da marca retrata apenas o dia a dia do programa espanhol, com posts unicamente também no idioma espanhol, uma vez que a cultura espanhola é mais adaptada a esta rede.

Figura 5 – *Twitter* oficial do programa De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado

Fonte: *Twitter*

A comunicação da marca, porém, tem sido feita de maneira a manter a identidade estabelecida, bastante impessoal e informal nas mídias sociais, traduzindo o âmbito universitário e no site de maneira mais polida e formal, servindo como plataforma para novos patrocinadores e clientes.

As agências de ambos os países são aconselhadas a trabalhar de maneira criativa trazendo não só para as mídias, mas também para os prédios físicos das universidades, a comunicação e métodos exclusivos de fomentar a marca **De la clase a la cuenta: Da classe ao mercado** bem como os nomes de suas agências.

O *Twitter*, apesar de ser uma das mais importantes mídias sociais da atualidade, não tem espaço para os usuários brasileiros, talvez por uma característica cultural, uma vez que as próprias agências espanholas são aconselhadas a divulgarem a marca através dessa plataforma e no Brasil parece não haver a mesma necessidade.

3.4 Entrevista com os gestores

As entrevistas com os gestores foram realizadas pessoalmente em ocasiões distintas, feitas separadamente com cada gestor. A primeira entrevista foi realizada em maio de 2015 na Universidade de Sevilha, Espanha, com a gestora Ana Cortijo. Já as entrevistas com as gestoras brasileiras foram realizadas na Unesp de Bauru, durante o mês de setembro de 2015, sendo a primeira com a coordenadora geral do programa brasileiro Célia Retz Godoy dos Santos e a segunda com a coordenadora do curso, Raquel Cabral.

Ana Cortijo esteve no Brasil em várias ocasiões antes da internacionalização do projeto e já estava levemente familiarizada com os costumes e tradições do país. Raquel fez seu mestrado e doutorado na Espanha e também já era bastante familiarizada com a cultura espanhola.

As gestoras brasileiras realizaram duas viagens à Espanha com o intuito de conhecer o programa, a cultura e realizar reuniões com a gestora espanhola que, por sua vez, também esteve no Brasil duas vezes, a primeira para apresentar o programa aos alunos do Brasil e a segunda para acompanhar a primeira gala brasileira.

Durante as entrevistas realizadas, visou-se abordar tópicos que dessem respaldo para compreender as diferenças culturais entre os países, as vantagens e desafios de internacionalizar o programa e o que elas perceberam como adaptações culturais da marca para adequar-se ao público brasileiro. Os temas foram analisados separadamente e com a opinião de cada uma

das três entrevistadas. Esperou-se, dessa forma, expor os pontos de divergência e convergência de opiniões.

3.4.1 Internacionalização, vantagens e desafios

Existe uma convergência de opiniões neste sentido. Para as três gestoras entrevistadas a internacionalização veio com a necessidade de colocar o aluno já em um mercado global dentro da universidade, fazendo com que ele trabalhe em um projeto de grande dimensão ainda na sala de aula.

Segundo Ana Cortijo, fundadora do projeto

De la clase es una experiencia que busca estar alineada con la realidad, ser útil a los estudiantes, hacer posible que tuviera el conocimiento de otros mercados y otra cultura. **De la clase a la cuenta** es una experiencia que cada uno que pasa por él lo va agregando. En ese caso tuvo que llegar una chica brasileña que puso la gasolina final (Ana María Cortijo).

Portanto, percebe-se que a internacionalização do projeto já era desejada pela gestora que, após a “gasolina final” (palavras de Ana Cortijo), encontrou a oportunidade de internacionalizar o projeto objetivando levar para os alunos a possibilidade de estar inseridos no mercado real e internacional.

Significa a una edad tan temprana, cuando son todavía jóvenes, saber que pueden colaborar con gentes de otros continentes, que pueden entender a personas que incluso hablan otra lengua. Que son muchas más cosas la que nos hacen parecidos que la que nos hacen diferentes, significa tener una experiencia real internacional dentro de las aulas, que sabe que muchos de ellos nunca conseguirían tener en la vida profesional, muchos de ellos nunca volverán a trabajar al nivel internacional, entonces significa dar pie a que tengan la visión abierta al trabajo internacional. (Ana Maria Cortijo)

Célia Retz comentou que o programa também ensina o aluno a pensar, a utilizar o que aprende em sala de aula no mercado, e que o programa é ótimo pois “não são só os alunos que aprendem, também os professores aprendem porque estão se reciclando”. Ela ainda falou que

É um projeto bem rico porque envolve as metodologias de ensino, a pesquisa e também a extensão à medida que traz o cliente, e para sabermos como os nossos egressos estarão preparados para quando chegar ao mercado. Para nós foi importante para trazer coisas da Europa para cá. (Célia Retz)

Raquel Cabral adicionou ao comentar que o próprio programa inclui desde sua concepção a questão da interculturalidade:

Hoje as organizações, os governos, estão voltados para diretrizes estratégias que incluem a internacionalização. Para nós essa dimensão é fundamental, principalmente nos cursos que envolvem a temática da comunicação. (Raquel Cabral)

Célia também expôs que a convergência cultural característica do projeto é um excelente meio de o estudante aprender como se portar em uma comunicação globalizada e entender as diferenças culturais e como respeitá-las, e que essa é uma das maiores vantagens de fazer parte de um projeto internacional. Também o fato de não ter que iniciar do zero um projeto, mas apoiar-se em um que já possui uma marca consolidada, é uma grande vantagem para a Unesp.

Além disso, para a universidade tradicional, este método de ensino é um grande diferencial, pois, segundo a entrevistada,

Ninguém vai conseguir manter aluno em sala de aula daqui algum tempo. Então o importante é ensinar o aluno a pensar, e não simplesmente transmitir informação porque agora a internet resolve esse problema. Essa internacionalização foi uma oportunidade de pensar uma nova forma de extensão, sem ser filantrópica, não, é uma extensão de levar a ciência à comunidade. (Célia Retz)

Para as três gestoras, os desafios da implantação foram a distância, o fuso horário e os calendários distintos. Além disso, enquanto na Espanha o programa está aberto, atualmente, para alunos de qualquer curso de qualquer universidade, seja graduado ou graduando, no Brasil é voltado apenas para alunos da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp de Bauru.

Además, vuestra facultad está más enfocada en relaciones públicas, mientras aquí es publicidad, entonces el vuestro es más estratégico que publicitario. Las agencias han hecho todo muy parecido con los de España, entonces realmente las adaptaciones han sido mínimas

Além disso, Ana comentou que os maiores desafios se encontram nos recursos humanos. Para a entrevistada os recursos financeiros de alguma forma sempre podem ser buscados, enquanto os recursos humanos exigem comprometer e fidelizar àqueles que fazem parte, seja como colaboradores, seja como estudante. Também foi comentado que a experiência do estudante deve ser sempre um salto qualitativo em sua trajetória profissional, e, portanto, é necessária uma equipe de professores muito preparada e sobretudo com alto nível de exigência e necessidade de aprendizagem constante.

Célia Retz explicou que um dos maiores desafios foi que o programa não possuía nada formalizado, pois era tocado por apenas uma gestora: “um dos desafios foi isso, o programa não tinha nada formalizado, estava tudo na cabeça da Ana, então a gente depende muito dela”. Além disso, um dos desafios comentados pela entrevistada foi que a burocracia de ambas as universidades tem atrasado o acordo.

Outro desafio comentado por todas as gestoras foi a questão da pesquisa. Enquanto Ana Cortijo comenta que no Brasil “tudo vira pesquisa”, Célia Retz e Raquel Cabral comentam que as organizações de fomento à pesquisa exigem a necessidade da produção de artigos, que isso é visto como uma prioridade no país.

Já em relação ao idioma, nenhuma comentou dificuldade em relação ao entendimento, durante as entrevistas, sendo comentado que a maior dificuldade é na maneira de ser de cada um que propriamente no idioma. Célia comentou que escreve e-mails diariamente em português para Ana e que ela a responde em espanhol, e se entendem muito bem. Porém, após apresentação deste trabalho à banca, Raquel Cabral comentou que apesar de na maior parte dos casos existir um entendimento a respeito das problemáticas, muitas vezes existem ruídos de comunicação pela falta de entendimento completo do idioma por ambas as partes. Desta forma, enfatizamos aqui que, apesar de nas entrevistas nenhuma ter dito que o idioma era algo problemático, foi apontado, após as correções, que é visto sim como um dos maiores problemas uma vez que gera principalmente a falta de entendimento completa das informações, bem como a geração de ruídos.

3.4.2 Diferenças culturais Brasil x Espanha

Para Ana Cortijo, as principais diferenças entre os brasileiros e os espanhóis decorrem de uma única característica: a objetividade do espanhol e a falta desta dos brasileiros. Para Ana, os espanhóis são conhecidamente mais “brutos” e dizem aquilo que pensam, possuem um discurso claro e concreto e gostam das discussões fervorosas, enquanto os brasileiros, por outro lado, zelam pela amabilidade das relações:

La brasilidad es que vosotros sois menos directos que los españoles, menos brutos. Y vosotros sois muy parados, tardan mucho en decir lo que quieren, son más lentos de reflejo. [...] En Brasil no les gusta el conflicto, nunca entran en conflicto o en polémicas, me parece. En España podemos discutir y no pasa nada, y además, nos gusta discutir. (Ana María Cortijo)

Brasil es un país de gente dulce y amable, carácter agradable, gente con la que te puedes entender. Pero hay una parte negativa, como no estáis acostumbrados a la polémica no decís las cosas con las que no estáis de acuerdo

y no las vais a hacer. Y entonces con el tiempo no hacen y ya está, o sea, si se comprometen a algo que no podrían, no te lo dicen, y entonces no lo hacen. En Brasil no quieren decir que no nunca. Hay muchos cambios de opinión además, queréis estar siempre bien. (Ana María Cortijo)

Raquel Cabral, estudiosa de interculturalidade e com bastante experiência na cultura espanhola, explicou desde o ponto de vista do brasileiro, que é encantado pela cultura do outro e como os valores são vistos de maneira diferente para as culturas.

Não só o espanhol é mais direto, que ele é, mas como eles entendem os valores. O que é confiança, o que é integridade, o que é ética. Coisas que assim, para eles não faz sentido o que é o jeitinho brasileiro. Eles não entendem porque isso não faz parte da cultura deles. É um conceito que não existe na visão de mundo deles. Assim como para nós, entender o modo de ser do espanhol é difícil. Compreender porque eles falam dessa maneira, que eles não estavam bravos comigo, ou mesmo em família, eles se reúnem muito para comer juntos, dão muita importância ao estar junto, embora não sejam pessoas que demonstrem facilmente seus sentimentos são pessoas que se ajudam. (Raquel Cabral)

Ao mesmo tempo que a relação intercultural abre a possibilidade de diálogo, nos anula um pouco, porque somos mais abertos e nos encantamos com a cultura do outro. (Raquel Cabral)

Ela também comentou acerca de suas próprias experiências culturais e das diferenças entre as culturas espanhola e brasileira.

Uma das minhas primeiras experiências com a cultura, nos meus primeiros dias na universidade, tinham coisas que me impactavam como chegar em uma cafeteria e a pessoa olhar para você e dizer “Que te pongo?”. Nossa, mas de um jeito! Como se eu tivesse ofendendo. Como se fosse “vai logo que estou com pressa”. Aqui no Brasil é “Bom dia, o que você deseja?”. Ou chegar em uma loja e a pessoa não estar nem aí para você. Ou se você chega cinco minutos antes do horário da siesta e a pessoa te diz que já está fechando. Esse tipo de coisa me impactou. E claro o horário da siesta, me lembro de caminhar pela rua e não ter ninguém. Então eu sabia que naquele horário eu não podia ligar para ninguém, incomodar ninguém. E outras mais complexas que já envolviam relacionamento. As relações professor-aluno. Aqui no Brasil somos muito personalistas, sentamos com os alunos, queremos ajuda-lo, fazemos chamada, quando na verdade na Espanha isso nem era necessário. Não existia chamada, ela vai porque quer, não quer perder tempo ali. Não estou dizendo que seja melhor ou pior, apenas que são diferentes. (Raquel Cabral)

Já em relação ao uso do tempo, segundo Ana, não é totalmente eficaz na Espanha, porém, é mais que no Brasil. Evita-se ao máximo perder tempo, são rigorosos em relação a isso, e, para ela, é algo que necessita ser valorizado e medido. No Brasil as coisas são distintas, é uma dinâmica que deve ser aprendida para que sejam mais eficazes, menos relaxados.

Raquel explicou que a própria forma de trabalho foi adaptada a fim de atingir maior eficácia.

Tivemos que adaptar de alguma maneira a forma de trabalho. A nossa metodologia de trabalho, todas as nossas reuniões devem ter pauta e ata no mesmo modelo do De la clase, nossos vídeos conferencias são todas com pautas e depois fazemos os encaminhamentos com a ata. Incorporar essa metodologia com o controle do tempo foi muito interessante para todas nós, porque além de otimizar o nosso tempo, também nos ajudou muito com os nossos alunos. A ideia de já ir para a reunião como uma pauta e um tempo definido e depois sair dali com os encaminhamentos é muito profissional. Isso impactou positivamente no grupo. (Raquel Cabral)

Segundo Ana, os alunos do Brasil apresentam características mais competitivas que os alunos espanhóis.

He visto una diferencia en el enfoque de los estudiantes, de cómo participan. Creo que allí son mucho más competitivos. Esa amabilidad, esa brasilidad, que tenéis, a su vez esta sumada a la competitividad. Creo que por influencia americana. Son muchísimo más competitivos. Creo que la competitividad en España no es tan fuerte como en Brasil. (Ana Maria Cortijo)

Raquel falou acerca da questão linguística espanhola,

Aprender um idioma é aprender estruturas de pensamento. Como ao dizer que a comida está pronta em espanhol. Uma frase que me marcou muito em espanhol foi *„A comida la preparo yo’*, nós, em português, diríamos *„eu preparo a comida”*, a inversão da frase, não é só gramatical, mas também uma visão de mundo. O que significa você colocar primeiro o objeto? O espanhol sempre me chamou muita atenção por conta disso. (Raquel Cabral)

3.4.3 Comunicação

Ana comentou na entrevista que o **De la clase a la cuenta** já é um programa bastante consolidado na Espanha e que, portanto, os clientes querem participar como contas, existindo inclusive uma lista de espera, e os patrocinadores já estão bastante fidelizados, além disso, o fato de já terem recebido vários prêmios indica que a experiência está estabilizada. Já no Brasil, por ser um programa novo, existem dificuldades não existentes na Espanha, uma vez que foi necessário começar do zero. Além disso, internamente, na Espanha existe uma equipe que ao longo de todo o semestre auxilia no programa, enquanto, no Brasil, os membros-organizadores só participam no dia do evento, não criando este vínculo tão forte.

Em relação às redes sociais, Ana explicou que elas funcionam diferentemente para cada país.

En Brasil es *Facebook*, no es *Twitter* y en España es al revés: *Facebook* es personal, *Twitter* es más profesional para nosotros. Y *Twitter* casi no usáis en Brasil. Fuimos *trending topic* en España, una hora antes de empezar la gala de Sevilla en la última edición. (Ana Cortijo)

Já para Célia, ainda faltam ajustes em relação à comunicação, pois (na época da entrevista) ao entrar no site só havia fotos da edição espanhola, ela considerou que um sistema de fotos rotativo seria melhor, pois assim as fotos variariam entre as duas edições. Além disso, ela também considerou uma barreira não ter um site próprio para o programa brasileiro, ou não ter a administração do site, pois

Hoje a comunicação é instantânea, então tem que ficar pedindo as coisas para postar, isso é complicado. Mas aí fizemos uma plataforma para pelo menos fazer os comunicados internos para poder por tarefas, notas, frequência, etc. Então estamos articulando isso para dar certo. (Célia Retz)

Raquel também comentou que a comunicação foi um dos temas que mais teve adaptações culturais.

Em termos culturais mais específicos, temas relacionados à comunicação: o uso das redes sociais, como nos comunicaríamos via *Facebook*, até nossa comunicação interna mudou. Até na tradução mais próxima possível existe ruídos, nossa tradução pode não expressar exatamente aquilo que o outro quer dizer.

3.4.4 Visão do público sobre a marca

Para Ana, cada vez mais os alunos valorizam o nome “**De la clase a la cuenta**”, ela comentou que a internacionalização foi um salto para a reputação da marca:

Cada año los alumnos valoran más a la marca. No relacionar la marca conmigo, era un objetivo mío, que no lo vieran como algo personalista, pero algo de la Universidad, que parezca de la Universidad. Y luego veo que cada año son más conscientes. Un salto para la reputación de la marca, por la internacionalización. (Ana María Cortijo)

Célia comentou que os alunos veem com bons olhos o projeto e querem participar de algo multidisciplinar e com outros cursos, no qual podem exercer o conhecimento deles.

Para Raquel, houve um maior envolvimento de alunos de design, jornalismo e rádio e televisão na segunda edição e isso demonstrou como o programa já cresceu diante dos olhos dos alunos.

Na Espanha, por conta de o projeto já existir há 20 anos, a Ana conseguiu consolidar a marca no universo que ela trabalhar, alunos, universidade, parceiros, patrocinadores. Aqui nós estamos caminhando para a 2ª edição e já vimos um ganho de marca. O pessoal já sabe o que é o programa, nos colegiados da Unesp os funcionários já sabem o que é. Então tivemos um ganho de marca muito grande e acredito que agora isso vai ser potencializado nos próximos anos. (Raquel Cabral)

3.4.5 Adaptações Culturais

Para a gestora espanhola, Ana Cortijo, as adaptações culturais da marca em relação ao público brasileiro foram poucas e, as que foram feitas, foram julgadas como pouco necessárias:

Las adaptaciones fueron innecesarias. El cambio del nombre no creo que haya sido necesario. Tan poco fue malo hacer, pero podría no haberse hecho. Hemos hecho una adaptación “intercultural” bien, pero considero ahora ya que no eran necesaria. El hashtag no hemos cambiado, se usa #candelallama. (Ana María Cortijo)

Porém, para Raquel Cabral, as traduções foram totalmente necessárias e ainda não foi traduzido o *#candelallama* porque estão estudando uma forma de trazer a ideia para o Brasil. Segundo a mesma, o público brasileiro não compreende o idioma espanhol de maneira profunda sem ter estudado, portanto traduzir o nome fez-se completamente necessário. No Brasil os alunos utilizam o nome Da classe ao mercado quando falam entre eles, tendo sido consolidado sua tradução.

Para Célia, o maior desafio foi consolidar a marca no Brasil e levantar recursos, neste sentido as adaptações foram feitas para promover um evento mais científico, de forma a garantir verba das agências de fomento. Também o sistema de votação foi diferenciado, enquanto na Espanha o público não pode escolher uma agência, no Brasil é possível.

Raquel explicou, também, sobre a *hashtag* “candela llama” que é utilizada no **De la clase a la cuenta:**

Na época a Ana tinha nos passado que a *#candelallama* era a expressão que eles divulgavam o programa e ficamos pesando se iríamos adaptar ou criar uma, porque é claro, não fazia nenhum sentido na língua portuguesa, e a tradução não teria o mesmo significado. No final não adotamos nenhuma *hashtag* a princípio em português, o que temos feito em todas as postagens é sempre direcionar para o De la clase internacional, hoje todas nossas mídias estão em convergência. O site que está em dois idiomas e estamos alimentando as partes em português e o que temos feito é sempre procurar publicar em dois idiomas. (Raquel Cabral)

3.5 Pesquisa com os alunos

Os questionários aplicados com os alunos visaram compreender a forma que a cultura do outro era enxergada, se possuíam conhecimento a respeito de *branding* e da importância deste para um produto/serviço e, principalmente, o que pensavam da marca **De la clase a la cuenta: da classe ao mercado**. Foram selecionados dez estudantes brasileiros e dez espanhóis aleatoriamente, sendo todos da atual edição do programa, 2ª brasileira e 21ª espanhola.

3.5.1 Características dos espanhóis e dos brasileiros

As duas primeiras questões do questionário visaram observar as opiniões que os estudantes possuíam do seu próprio povo e dos cidadãos do outro país. A tabulação da pesquisa segue nos quadros 2 e 3, que explicita os resultados. Foram respondidos 10 questionários de cada país, totalizando 20 respostas.

Quadro 2 – Característica do povo brasileiro	
Alunos brasileiros	Alunos espanhóis
Alegre, acolhedor, complexo de inferioridade	Festeiros, atrevidos, alegres
Alegre, acolhedor, posterga atividades	Alegre, acolhedor
Alegria e energia contagiante	Vívidos, incansáveis, alegres, festeiros, amantes do carnaval, generosos, amáveis e humildes
Espontâneo	Alegres, mente aberta, passionais
Cultura, simpatia, união	Alegres, simpáticos, sociáveis, agradáveis
Simpático, acolhedor, sem posicionamento político	Simpáticos, divertidos, festeiros e familiares
Língua, receptivo, alegria	Música, hospitalidade, gentis
Receptivo	Alegres, divertidos, humildes
Voláteis, autênticos, apaixonados pelo estrangeiro	Trabalhador, entusiasmado, divertido, amável, sociais
Alegre, persistente, sociável	Passionais, sociais e temperamentais
Fonte: Produzido pela autora.	

Percebe-se que os espanhóis possuem opinião bastante similar à dos brasileiros em relação às características destes. Os brasileiros se veem como alegres, abertos, receptivos e sociáveis, assim como os espanhóis. Nota-se também que não foi comentado nenhum ponto negativo por parte dos espanhóis, porém que, para eles, as qualidades são todas em relação à amabilidade, nenhuma em relação ao profissional. Já alguns brasileiros comentaram pontos

negativos acerca da própria cultura, tais como “sem posicionamento político”, “posterga atividade” e “complexo de inferioridade”. A opinião “apaixonados pelo estrangeiro” pode ter conotação tanto negativa quanto positiva.

Quadro 3 – Características do povo espanhol	
Alunos brasileiros	Alunos espanhóis
Calorosos, alegres	Obstinado, confiante, aventureiro
Bravo, ruim	Acolhedor, otimista, solidário
Personalidade forte	Alegres, comprometidos, humildes, generosos, acolhedores.
Tradicionais	Alegres, trabalhadores, vivem o presente, valorizam o tempo livre e as amizades
Tradicionais, educados, disciplinados, cultura rica	Solidários, amáveis, focados no futuro profissional, alegres, ativos
Profissionais, tradicionais	Alegres, ativos, generosos
Língua, costumes culinários, europeu	Simpático, lúdico, sagaz
Comunicativo e gastronômico	Abertos, sociais, trabalhadores
Tradicionais, estúpidos, familiares	Alegres, formais, despreocupados, trabalhadores, muito sociais
Carismático, trabalhador, focado nas tarefas	Sociais, envolvidos, entusiasmados, alegres
Fonte: Produzido pela autora.	

Já em relação às características do povo espanhol, nota-se que eles mesmos se veem como pessoas abertas, alegres e sociáveis, porém comentam acerca do profissional ao expor qualidades tais como “comprometidos”, “trabalhadores” e “profissionais”. A visão que os brasileiros possuem deles também varia muito, aparecem opiniões negativas, como “estúpido” e “bravo, ruim”, porém também aparecem qualidades profissionais que os próprios brasileiros não veem em si mesmos.

3.5.2 Preferências de consumo

As seguintes questões, de 3 a 6, objetivavam entender o que os alunos possuíam de conhecimento sobre *branding*, marcas e suas preferências de consumo. Foram selecionadas as respostas mais relevantes em cada questão.

Questão 3: O que você entende sobre marca?

É a representação total de uma empresa/produto, transmitindo um conceito e valores para o público. (Aluno B5)

A identidade visual e posicionamento estratégico de uma empresa/instituição (Aluno B6)

Símbolo que representa um ideal, empresa ou ideia. Não apenas o logotipo, mas toda a identidade. (Aluno B8)

Uma síntese de toda organização num formato visualmente planejado para estar competitivamente inserido no mercado. (Aluno B9)

Una marca es un activo intangible de una empresa, pienso que es lo más importante que puede llegar a tener una empresa, porque las personas no compran ya solo el producto, sino que compran una emoción, algo que se parece a ellos, con lo que se identifican y para una empresa, eso es la marca. (E3)

Una marca es la personalidad de la empresa, del producto y del personal. Engloba todos sus atributos, valores, estilo y responsabilidad sobre un contexto interno y externo. Además supone una identidad para ellos y para el que la consume. (Aluno E4)

Activo inmaterial de la empresa que da identidad, y valor adicional a esta. La marca es posicionada en la mente del consumidor a largo plazo. (Aluno E6)

Una marca es un signo que representa las características tangibles e intangibles de un producto o servicio. También es un conjunto de significados asociados producto o servicio. (Aluno E8)

A partir da leitura das respostas mais relevantes, nota-se que os alunos de ambos os países possuíam conhecimento satisfatório do que é uma marca.

Questão 4: Qual a importância de uma marca para um produto/serviço?

É fundamental para passar para o público o que o produto/serviço representa e demarca-los como um diferencial perante a concorrência. (B1)

É a marca que vai gerar ou não valor e identificação dos públicos com o produto/serviço. (B4)

É a identidade que será lembrada em primeira vista, antes de qualquer funcionalidade ou propósito. (B5)

Por causa de uma marca, o produto/serviço pode se destacar no mercado. O produto carrega todos os conceitos e status da marca, diferenciando-o dos demais. (B6)

A marca é importante para a divulgação do produto, para que ele possa ser reconhecido em meio a outros produtos, a marca pode ser tão importante que se torna sinônimo de determinado seguimento etc. (B10)

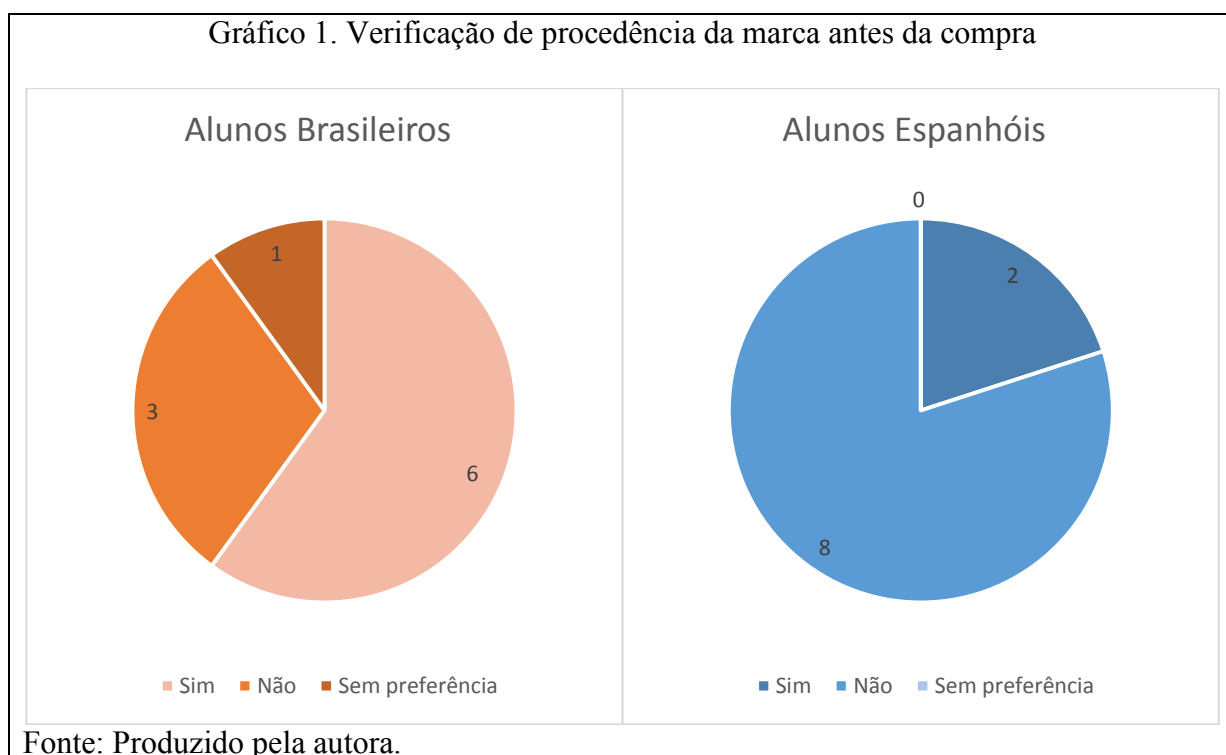
Para un producto o servicio, la marca define si es de buena o mala calidad, si tienes un producto muy bueno, pero no has trabajado la marca y la has convertido en algo emocional, ese producto o servicio probablemente no tenga éxito. (E3)

Una marca es la personalidad de la empresa, del producto y del personal. Engloba todos sus atributos, valores, estilo y responsabilidad sobre un contexto interno y externo. Además supone una identidad para ellos y para el que la consume. (E4)

Hoy en día las marcas llegan a ser más importantes que el propio producto o servicio. (E8)

Foi percebido, também, que os alunos de ambos os países possuíam conhecimento da importância de uma marca para um produto ou serviço.

Questão 5: Em geral, ao consumir um produto ou serviço você verifica se a marca é nacional ou internacional?



Alguns alunos explicaram o porquê de verificar se as marcas são nacionais ou internacionais antes de efetuar uma compra.

Não, verifico apenas a sua reputação perante o público. (B5)

Sim, costumo verificar. Evito comprar produtos de país que tem histórico de trabalho escravo, como a China ou a Índia. (B7)

Sim. E tem grande influência na minha escolha dependendo do segmento ao qual esse produto ou serviço pertence. (B9)

Depende muito do produto. Eletrônicos e roupas prefiro as marcas internacionais. (B10)

No, siempre he usado marcas que me han gustado, ya sea por la calidad o por lo que representan, nunca me he parado a pensar si eran españolas o brasileñas, por ejemplo. (E3)

Realmente no, simplemente si es reconocida o si he tenido buenas experiencias anteriores con la marca. O si conozco buenas críticas sobre ella. (E5)

Sí, tiendo a escoger las marcas americanas porque me dan más confianza al ser un mercado más desarrollado. Por otro lado me parecen exóticas y diferentes. (E6)

No, me fijo en la marca en sí misma con independencia de su origen. (E8)

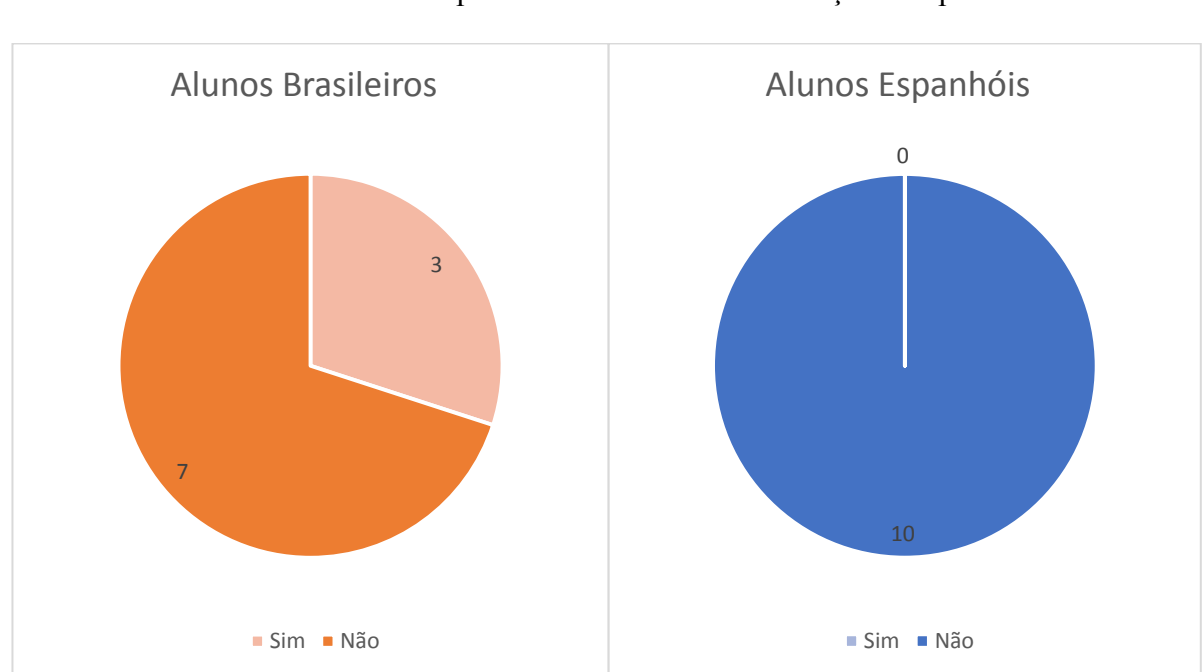
No. Me fijo en obtener un producto de calidad a un precio razonable en la mayoría de los casos, sin tener en cuenta su procedencia. (E10)

Neste caso, percebeu-se que, tanto entre os alunos brasileiros quanto os alunos espanhóis, a maioria não verifica a procedência da marca antes de comprar um produto, fixando-se mais à qualidade do produto e da marca que à sua nacionalidade.

Questão 6 – Brasil: Você tem preferência por marcas exclusivamente brasileiras ou marcas com presença em outros países?

Questão 6 – Espanha: Você tem preferência por marcas exclusivamente espanholas ou marcas com presença em outros países?

Gráfico 2. Preferência por marcas nacionais em relação a importadas



Fonte: Produzido pela autora

Prefiro consumir produtos brasileiros para incentivar a economia nacional (B6)

Não, meu julgamento parte da qualidade da marca, e não da sua origem. (B8)

Sim. Porém sempre verifico novas marcas empreendidas com êxito e viso dar abertura para um consumo-teste, verificando a qualidade x preço. (B9)

A la hora de escoger una marca u otra, el país de origen suele estar en últimos lugares. (E4)

Lo mismo, no me importa de dónde sean, si he tenido buenas experiencias anteriormente. Aunque pienso que una marca que tenga un valor diferenciador atribuido a una característica buena de su país, es atractiva. Como por ejemplo, Volkswagen, se dice que tiene tecnología Alemana y eso parece que lo hace más atractivo porque sabemos las “buenas características que conlleva ser alemanas” (E5)

Me es indiferente. (E7)

Suelen gustarme marcas internacionales, pero no tengo preferencia. (E8)

Já nesta questão houve uma pequena diferença entre as respostas dos alunos brasileiros e dos alunos espanhóis. Enquanto para os brasileiros três alunos declararam se importar com a procedência da marca antes de comprar o produto, para os espanhóis a procedência se mostrou totalmente insignificante, sendo que nenhum aluno declarou ter preferência de uma marca ou estrangeira ou espanhola.

3.5.3 Significado do programa

Nas questões de 7 a 9 foi pedido que os alunos comentassem sobre a importância de fazer parte de um projeto que tem como uma das bases a internacionalização, quais eram as expectativas com relação ao estabelecimento de agências parceiras de outro país e o que representava a marca do **De la clase a la cuenta** para os alunos.

Questão 7 – Qual a importância de participar de um projeto baseado na internacionalização?

A interação pode aprimorar perspectivas, tração de informações e facilitar o entendimento de como a comunicação funciona em outros países. (B7)

Dinamizar o conhecimento a ponto de ele ser percebido e reinterpretado por perspectivas culturais diversas. Além da ampliação do networking e experiências diversificadas que só podem surgir pelo contato com horizontes outrora distantes.

Participar do “Da classe ao mercado” está sendo muito importante para mim. Percebo que nesse tempo do programa pude aprender muitas coisas sobre as Relações Públicas e sobre como é atuar com um cliente real e com problemas também reais. Aprendi a lidar melhor com prazos, a trabalhar em grupo e a gerir melhor meu tempo e atividades. (B10)

Creo que es un trabajo extremadamente enriquecedor, porque no solo vamos a conocer mucho mejor nuestro entorno, sino que, vamos a tener la oportunidad de conocer otra cultura y tendremos la posibilidad de ver en que nos parecemos y en qué nos diferenciamos para encontrar la mejor manera de relacionarnos. (E3)

Los conocimientos que adquieres de los diferentes países con los que te toque trabajar y la exigencia de tener que investigar paso a paso las diferentes naciones y mercados. (E5)

Conocer nuevas culturas, sociabilizar con gente de otros países, aprender cómo se trata a nivel empresarial con clientes de diferente cultura a la tuya, y otras. (E6)

Aprender en un entorno multicultural y sobre una cultura similar a la mía mientras colaboro con otra que es opuesta a la mía. (E8)

Tiene un gran grado de importancia, porque favorece la comunicación entre culturas. Así como el conocimiento de éstas. Y el intercambio cultural. Es una manera enriquecedora de crecer nivel personal y como nación. Debemos desarrollar nuestras facultades basado en conocimientos más allá de nuestros límites territoriales. Y ser más tolerantes y reflexivos con las diferencias posibles de cada país. (E10)

As respostas coincidiram no sentido de que ser parte de um programa embasado na internacionalização gera mudanças positivas, uma vez que conhecerão mais a respeito de outra cultura e outro modo de trabalhar.

Questão 8 – Brasil: Em um determinado momento do “**Da classe ao mercado**” sua agência deverá interagir com uma agência da Espanha. Quais são suas expectativas em relação a esse momento?

Questão 8 – Espanha: 4. Em um determinado momento do “**Da classe ao mercado**” sua agência teve que interagir com uma agência do Brasil. Quais eram suas expectativas em relação a esse momento? Se já houve o contato, elas foram atingidas?

Espero poder trocar experiências com a outra agência sobre a nossa participação na Classe ao Mercado e ver como eles trabalham por lá. (B1)

Muito alta. Espero aprender muito com eles, trocar conhecimento tanto teórico quanto importantes sobre os trabalhos. (B4)

Ter uma troca cultural com a agência espanhola; as experiências vividas em âmbito universitário e profissional, para os que fazem/fizeram estágio em empresas. (B6)

Espero aprender mais sobre como eles trabalham com a metodologia do programa e espero também que haja bastante diálogo e cooperação entre as agências. (B10)

Las expectativas ahora son muy altas por las ganas que tenemos de aprender y la calidad de nuestra agencia partner, pero aún no sabemos si estas expectativas se cumplirán. (E2)

Creemos que puede ser una experiencia única en nuestras vidas; colaborar con personas que quieren dedicarse a publicidad pero em otro país puede darnos una nueva perspectiva en lo que respecta a nuestro campo laboral. (E6)

Hasta ahora la relación no ha sido muy profunda, pero siempre es un placer trabajar y compartir conocimiento con otros profesionales de otra parte del mundo, aprendes a ver las cosas de otra manera, diferentes puntos de vista y otra forma de hacer las cosas. Así que de una forma u otra, creo que siempre se cumplen las expectativas. (E9)

Percebe-se que os alunos de ambos os países possuíam bastante expectativa em conhecer os alunos de outra cultura, principalmente com o intuito de aprender sobre o campo da comunicação em outros países.

Questão 9: Para você, o que representa a marca **Da classe ao mercado/De la clase a la cuenta?**

Uma chance de enquanto estudante, trabalhar com clientes reais ainda no âmbito da Universidade, contando com ajuda de professores. (B1)

Representa a iniciativa de aproximar a faculdade do mercado. Entretanto acho que poderia representar muito mais se fosse melhor trabalhada. (B4)

A marca representa confiança e tradição, uma vez que existe há 20 anos. Mas não sinto que haja uma comunicação eficiente por parte do logotipo/símbolo, pois eu, por exemplo, não me identifico/entendo o “fogo”. Por ser católica, suponho que seja o fogo do saber e das línguas, mas e quem não é? (B6)

Um consolidado projeto europeu muito bem monitorado e assessorado em seu país sede, porém em fase de testes e adaptações no Brasil apesar de já haver uma edição concluída com êxito. (B9)

Es una oportunidad para trabajar y salir de la zona de confort. Una experiencia de aprendizaje única... (E1)

Representa una gran oportunidad de aprender, de saber cómo trabaja de verdad una agencia, representa el compañerismo, la amistad, el esfuerzo y la perseverancia. Es un gran ejemplo de que, el si quieres, puedes, es verdad. (E3)

De la clase a la cuenta representa la iniciativa de los jóvenes por aprender, incorporarse em el mercado laboral y sobretudo, representa la llama de la creatividad. (E4)

Una marca llena de ilusión y ganas que hace que los alumnos se entusiasmen por querer cursarla. Es una marca que esconde detrás mucho trabajo, exigencia y aprendizaje pero beneficios para un futuro cercano en el mercado laboral. (E5)

Representa una oportunidad para desarrollarnos de manera práctica en el campo de la publicidad. En el grado universitario no nos enseñan casi nada, solo teoría que luego la aplicamos a los exámenes. La clase a la cuenta nos deja soltar nuestra creatividad, nos da la posibilidad de ver que es dedicarse a esto. En definitiva responde a lo que todos nos hemos preguntado alguna vez en la carrera ¿qué es ser publicista? (E6)

A marca **De la clase a la cuenta** possui bastante força entre os alunos de ambos os países, sendo vista positivamente por todos que responderam a entrevista, porém os alunos brasileiros comentaram sobre alguns problemas de comunicação do símbolo da marca **De la clase a la cuenta**, enquanto este é claro para os alunos espanhóis.

3.6 Análise das entrevistas

3.6.1 Internacionalização, vantagens e desafios

Nota-se que as três gestoras citaram a globalização contemporânea como um fator chave para a importância da internacionalização do programa. Para Ana Cortijo, fundadora do programa, a necessidade da internacionalização foi dar ao aluno uma experiência única e agregadora para o seu futuro. Ela comentou que é uma experiência que a cada ano cresce e se modifica e que a internacionalização foi parte deste processo.

Célia e Raquel, gestoras do programa no Brasil, acreditam que a internacionalização e a escolha da Unesp em participar deste programa ao invés de criar um brasileiro, também entra na mesma dimensão. Ao permitir que os alunos tenham uma experiência intercultural que talvez não tivessem em outra ocasião serão impactados positivamente pela cultura do outro, aprendendo não só um novo idioma, como também a relacionarem-se com essas pessoas diferentes das que estão acostumadas.

Já em relação aos desafios, para as gestoras brasileiras os principais foram as questões burocráticas de assinatura dos termos entre ambas as universidades. A questão da distância, fuso horário e calendários distintos foi citada, porém não aparentou ser grande problema, tendo sido resolvida de maneira prática.

Durante a entrevista, notou-se em Ana Cortijo maior preocupação com o seguimento do programa em outro país. Ela comentou que sempre busca manter tudo a seu conhecimento, preocupando-se com a equipe que administra e com os professores que ensinam, desejando que todos se dediquem muito ao **De la clase a la cuenta**. E é um ponto também comentado por Célia como desafiador, uma vez que não havia sistematização das informações foi difícil compreender todos os processos, tendo sido necessário a sistematização dos processos já existentes na Espanha para a cultura brasileira.

3.6.2 Diferenças culturais Brasil x Espanha

Em relação às diferenças culturais, foi comentado pelas três gestoras que a objetividade do espanhol choca os brasileiros. Ana Cortijo possui uma opinião que coincide com a pesquisa de Chu e Wood (2008) apresentada no primeiro capítulo, ela comentou que os brasileiros fogem do conflito, não gostam de dizer não e, portanto, acabam se comprometendo com coisas que depois não podem realizar. Além disso, ela também disse que os brasileiros são, em geral, mais cordiais e amáveis, e que isso é uma boa característica, porém que o medo do conflito é um aspecto negativo. Essa questão de se comprometer com o que não pode cumprir é algo também comentado por Raquel em relação aos valores. Segundo ela, na Espanha os valores são distintos dos brasileiros e, por exemplo, ao se comprometer com algo eles realmente levam aquilo de uma forma que talvez os brasileiros ainda não sejam acostumados.

Raquel também comentou o mesmo fator. Ao contar acerca de suas experiências pessoais percebeu-se como o brasileiro é chocado pela cultura do espanhol, pela maneira de falar e pelas relações interpessoais. Como ela mesma comentou é uma questão de adaptação e de entender que eles são apenas objetivos, que ninguém está “bravo”. Raquel também acredita que os brasileiros são mais diplomatas, e isso é uma característica positiva, porém que, ao encontrar outra cultura e se encantar por esta, recebendo-a de braços abertos, acaba por nos anular e, talvez por fugirmos do conflito, aceitamos o que o outro diz sem brigar por aquilo que gostaríamos.

Um ponto comentado por Ana e Raquel é a questão do tempo. Ana comenta que o tempo é precioso e deve ser valorizado, sendo necessário utilizá-lo de maneira eficaz. Raquel

explicou que houve uma mudança na forma de fazer reuniões, o que transformou realmente a maneira que elas utilizavam o tempo e foi um ponto muito positivo no aprendizado das gestoras brasileiras. A ideia, baseada no atendimento que Ana exerce com os alunos, é prática e faz com que não exista perda de tempo.

Resgatamos do primeiro capítulo o seguinte trecho de Chu e Wood Jr (2008) que explicita todos os pontos comentados pelas gestoras: “[No Brasil] o tempo é gerido com ineficiência e a orientação predominante é para o curto prazo. Da grande distância de poder entre as pessoas derivam os traços do [...] desconforto diante de conflitos abertos e da postura de expectador” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 974). Os indivíduos são vistos como cordiais, mas não necessariamente sinceros, “traduz-se na reduzida capacidade de dizer „não”” (CHU E WOOD JR., 2008, p. 975).

3.6.3 Comunicação

As três gestoras do programa expuseram opiniões bastante similares de que o programa **De la clase a la cuenta** já é bastante consolidado na Espanha e que, portanto, a facilidade para o Brasil foi maior, uma vez que se baseou em uma marca já forte.

As opiniões também são convergentes em relação às mídias sociais. Todas comentaram que são nestes aspectos em que as mudanças mais se fazem presentes, uma vez que para cada cultura existe uma preferência de mídias e um modo de se comunicar através delas. Enquanto na Espanha o *Twitter* é uma ferramenta bastante utilizada e muito profissional, o *Facebook* é bastante pessoal e no Brasil ocorre o inverso, sendo que o *Twitter* quase não é utilizado pelos usuários.

3.6.4 Visão do público sobre a marca

A partir da internacionalização do programa, a gestora espanhola comentou que houve um salto na reputação da marca “**De la clase a la cuenta**”. Cada ano o programa já era mais valorizado, porém após a internacionalização os alunos têm ficado mais conscientes da importância de fazer parte do programa.

Para os alunos brasileiros, já é cultural que eles queiram aproximar-se de concursos interculturais e práticos, então a marca tem sido vista como algo bastante bem visto e profissional. Assim como comentado por Raquel, se na primeira edição houve poucas agências interessadas, nesta foi um salto gigantesco e a expectativa é que no próximo seja ainda maior,

atingindo não apenas alunos do curso de Relações Públicas, de onde surgiu, mas também alunos de todas a Faculdade de Comunicação, Arquitetura e Artes.

3.6.5 Adaptações Culturais

A partir das entrevistas, notou-se que houveram muitas adaptações culturais. Segundo Ana Cortijo, o próprio nome da marca não precisava ser mudado, uma vez que os alunos brasileiros entendem o que quer dizer “**De la clase a la cuenta**”. Porém, Raquel Cabral comentou que, sem a tradução, os alunos brasileiros não teriam compreendido a essência do programa, os nomes não são simples traduções e no caso da marca, como ela remete ao que é o programa em seu próprio nome, a tradução se fez necessária.

A *hashtag* utilizada na Espanha não veio para o Brasil, primeiro porque a tradução não faria sentido, sendo que *candela llama* expressaria algo como “a chama está chamando” o que em português não representaria muita coisa, porém que, na Espanha, já está consolidada e utilizar *candela llama* significa que a chama da criatividade está chamando para o evento. Foi comentado que utilizar esta imagem poderia remeter à religião e que, portanto, não seria de bom uso.

Outras adaptações foram em relação à estrutura interna do programa. No Brasil existem mais professores-tutores e, portanto, o curso funciona em módulos, na Espanha o curso funciona com apenas uma professora levando tudo e algumas pontuais palestras de profissionais da área.

O evento final do programa **De la clase a la cuenta: Da classe ao mercado** é realizado nos dois países em datas diferentes. Os alunos de cada país disputam apenas entre seus iguais, e as agências possuem agências parceiras que lhes ajudam a conhecer a cultura do outro país e os apoiam em dúvidas. A Gala do Brasil, porém, traz diferenças em relação à Gala da Espanha. No Brasil foi realizado um sistema de votação por parte dos espectadores, que escolhem a agência mais popular. Também houve tradução simultânea durante o evento final e reprodução online para que os alunos da edição espanhola pudessem acompanhar o programa por lá.

Além disso, os prêmios na Espanha são vários: grande prêmio do júri, iniciativa empreendedora, direção de arte, melhor apresentação, melhor produção, criatividade, estratégia, além dos “gatos de ouro”, um prêmio simbólico que as agências trocam entre si. No Brasil são apenas dois prêmios: grande prêmio do júri e agência popular – na qual os espectadores votam online em suas agências preferidas.

3.7 Análise das pesquisas aplicadas com os alunos

3.7.1 Características dos espanhóis e dos brasileiros

Observando as respostas do quadro 2 – Características do povo brasileiro, percebe-se que tanto na visão nacional quanto na visão internacional os brasileiros são vistos como alegres, acolhedores, abertos, divertidos, simpáticos e de energia contagiante. Percebe-se apenas três críticas, oriundas dos próprios brasileiros: complexo de inferioridade, posterga atividades e sem posicionamento político. Ou seja, a visão que os brasileiros possuem de si mesmos compactua com a visão que os espanhóis possuem de nós, nota-se, portanto, que somos bem vistos em âmbito internacional no sentido da simpatia, porém nada é citado em relação ao ambiente profissional.

Já em relação ao quadro 3 – Características do povo espanhol, percebe-se que em geral as opiniões dos brasileiros variam entre pontos positivos e negativos, sendo valorizado pontos profissionais e valores familiares, que quase não foi citado no caso do brasileiro. Já os espanhóis possuem uma opinião bastante positiva acerca de eles mesmo, contradizendo a opinião brasileira. Os espanhóis também se citaram como obstinados, profissionais e trabalhadores, o que não fizeram com os brasileiros.

3.7.2 Preferências de consumo

Percebeu-se através destas questões que os alunos de ambos países possuíam bastante informação a respeito de marca e de como se dá sua gestão, todos comentaram que é fundamental uma marca para os produtos pois muitas vezes os consumidores inclusive consomem determinados produtos apenas por uma marca.

Em relação às preferências de consumo de produtos nacionais ou importados notou-se que os brasileiros dão mais importância para a sua procedência que os espanhóis, talvez isso se explique pelo fato de, no Brasil, sermos estimulados a valorizar mais as marcas brasileiras e, na Espanha, por viverem em um mercado europeu comum, são incentivados a consumir os produtos de toda a Europa.

3.7.3 Significado do programa

Tanto para os espanhóis quanto para os brasileiros participar de um projeto internacional é visto como agregador para o futuro profissional, principalmente. Além disso, foi citado

que conhecer outras culturas e como se dão os processos em outros países é enriquecedor e auxilia o encontro de uma melhor maneira de se relacionarem.

Além disso, notamos que ambos os grupos de alunos possuíam expectativa bastante alta em relação a trabalhar com as agências do outro país, tanto para trocar conhecimentos teóricos quanto práticos.

Já em relação ao significado da marca ***Da classe ao mercado/De la clase a la cuenta***, percebe-se que, para todos os alunos envolvidos, o programa é bastante profissional, de confiança e tradição. Nos casos dos brasileiros foi comentado duas vezes que, por estar em fase inicial poderia ser melhor trabalhada, e, além disso, que não foi entendido o “fogo” que é a marca do programa. Já para os espanhóis a chama foi comentada como algo positivo “a chama da criatividade” (E4).

Percebe-se, portanto, que a bagagem cultural de um indivíduo influencia a maneira que este lê e interpreta as marcas. Para o espanhol, a “chama de criatividade” ser representada com o desenho de um fogo e juntamente da *hashtag* “candela llama” cabe perfeitamente no programa, já para o público brasileiro a marca parece não fazer sentido, quem não entende espanhol não é incentivado a interpretar a frase e não foram encontradas explicações sobre a marca em português, nem no *website* nem na página social do *Facebook*.

Como comentado por Benerjee (2008), se o ato de consumir é um processo cultural, cabe à organização, portanto, entender tal cultura para se adaptar aos hábitos de consumo desta, portanto, se a marca busca consolidar-se no mercado brasileiro, cabe a ela ter uma comunicação eficaz que não deixe espaço para dúvidas em relação à marca.

Se, como demonstrado por Schein (1992, apud MORETTI, 2014), gerenciar a cultura no âmbito organizacional faz-se tão importante, por que não direcionar os esforços do programa ***Da classe ao mercado*** em integrar a comunicação de maneira eficaz para o entendimento do público brasileiro?

3.8 Diretrizes para plano de comunicação voltado para o diálogo intercultural

No decorrer deste trabalho, notou-se, de maneira evidente, como algumas empresas cometem erros graves ao internacionalizarem suas marcas. Portanto, respondendo ao terceiro objetivo específico enunciado no início deste trabalho, foram elaboradas diretrizes para um plano de comunicação voltado ao diálogo intercultural. Tais diretrizes foram divididas em tópicos e percorridas em seguida.

3.8.1 Conhecimento da cultura nacional e local

Conhecer a cultura que a marca planeja se relacionar deve ser o principal objetivo de uma marca antes de internacionalizar-se. A cultura nacional influencia o comportamento do consumidor; satisfazer os valores culturais é o que aumenta a demanda de um produto por parte da população (BENERJEE, 2008), portanto, ao almejar ser consumida pelos indivíduos, faz-se necessário entender suas necessidades e a maneira que se relacionam. Para que uma estratégia de marketing seja bem-sucedida, é necessário analisar os valores, crenças e padrões de comportamento culturais. O gerenciamento da cultura pode ser visto como oportunidade ou obstáculo para o sucesso organizacional. (BENERJEE, 2008)

3.8.2 Conhecimento do idioma e gírias

Deve-se conhecer o idioma e as gírias antes de lançar uma marca em determinado país. Para isso deve ser buscado não um fluente no idioma, mas um nativo, pois muitas gírias podem passar despercebidas pelos gestores fluentes, porém que não são/vivem daquele/naquele país. O caso explicitado no primeiro capítulo da *Mitsubishi* demonstra bem a falta de estudos do idioma. Caso não esteja ao alcance da empresa contratar um funcionário ou uma agência no país, recomenda-se ao menos uma pesquisa para avaliar o que os consumidores percebem com o nome. É melhor gastar antecipando-se e precavendo a marca de utilizar um nome negativo, que utilizá-lo e manchar a reputação da organização.

Além disso, cada cultura responde aos nomes de uma maneira. Segundo Melewar et. al. (2004), por exemplo, os chineses respondem melhor a nomes que demonstram o resultado que obterão ao utilizar o produto que a nomes de boa pronúncia.

3.8.3 Cultura interna flexível

Uma vez que as organizações são vistas como subculturas dentro de uma sociedade (MORETTI, 2002), é importante que sejam flexíveis o suficiente para adaptarem-se a costumes locais sem perder a identidade. Ao contrariar a cultura nacional, a organização provavelmente não conseguirá manter seus funcionários felizes e fieis à marca e, nas relações públicas, considera-se que manter os funcionários e a organização com o mesmo posicionamento é fundamental para o crescimento desta, portanto, ter líderes com mentalidade global, que enten-

dam as diferentes culturas, tenham consciência da diversidade e encontrem oportunidades nestes ambientes, a princípio, tão desafiadores, é indispensável (SCHEIN, 1992; MORETTI, 2002).

3.8.4 Definição de um responsável pela mediação entre o país-sede e os países-filiais

Visando a diminuição de custos, muitas empresas buscam a internacionalização não apenas do produto, buscando maior fatia de mercado, mas também de suas fábricas e fornecedores. Como exposto no primeiro capítulo, ao colocar em uma bolsa a suástica, símbolo utilizado pelos Nazistas e que significa “boa sorte” para os indianos, a Zara chocou seus consumidores de todo o mundo. Portanto, percebe-se a necessidade de um mediador cultural em todos os países-filiais, que faça contato com o país sede, de maneira a manter a identidade da marca sem prejudicar nenhum dos lados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância de as marcas adaptarem-se culturalmente aos mais diversos públicos. Vivemos hoje em um momento de intensa competitividade e globalização contemporânea, na era da informação, na qual o conhecimento está disponível instantaneamente para qualquer usuário. Deste modo, para destacar-se dos demais concorrentes, uma marca deve relacionar-se com os consumidores de forma a oferecer algum tipo de vantagem para quem o consome.

Os conceitos descritos na fundamentação teórica apontam diversos casos de empresas que falharam ao não estudarem a cultura do país que se relacionavam, e de empresas que obtiveram êxito ao pensarem suas ações voltadas para a construção de um relacionamento com consumidores de distintas culturas.

Além disso, o estudo de caso realizado com o programa **De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado** visou entender na prática como se dá o processo de internacionalização na comunicação de uma marca.

A partir da leitura de Castells (2000), foi possível entender a importância da identidade e como esta é formada. Chu e Wood Jr. (2008) foram utilizados para explicar a cultura organizacional brasileira e Troost (2009) para compreender a cultura organizacional espanhola, utilizados posteriormente para embasar o estudo de caso proposto.

Melewar e Walker (2003) e Benerjee (2008) foram utilizados para dar fundamento às questões culturais, mostrando a importância de estudar uma cultura antes de uma marca adentrar em um novo mercado. Ferrari (2011), Freria (2002) e Moretti (2002) foram autoras escolhidas para estudar sobre cultura organizacional em ambientes multiculturais, elas demonstraram em seus estudos a importância do profissional de Relações Públicas Internacionais para lidar com essas questões.

Já em relação a *branding*, Benerjee (2008), Mathiesen e Phau (2005) e Khauaja (2014) foram autores utilizados para explicar a importância do gerenciamento das marcas. Wakefield (2001), Ramsay (2003), Kapferer (2005) e Melewar et al (2004) foram utilizados com intuito de fomentar o estudo de adaptação cultural, tais autores comentaram diversos casos demonstrando que até as marcas que parecem não se adaptarem a outros mercados fazem adaptações em seus produtos visando crescer nos mercados que atuam.

O estudo de caso realizado com a marca **De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado** expôs as diferenças entre o programa brasileiro e o programa espanhol. Com as gestoras

foi possível perceber as diferenças entre a cultura organizacional dos países em questão, que condizia com as pesquisas de Chu e Wood Jr. (2008) e de Troost (2009), além disso, também foi por meio das entrevistas que foram notadas as diferenças entre a comunicação dos programas.

Já com os alunos percebeu-se que, apesar de todos terem uma visão positiva do programa, demonstrando como este já está consolidado em ambos os países, existem alguns pontos que devem ser estudados no caso do Brasil, como a melhoria da comunicação com os estudantes brasileiros para que estes identifiquem no programa o que a marca quer dizer e mais publicações em português, fato que até hoje não houve melhora pois alega-se a falta de autonomia das gestoras brasileiras.

O trabalho colaborou para um maior embasamento teórico e prático na área que engloba interculturalidade, adaptação de marcas e comunicação organizacional, e possibilitou a compreensão de como o relações públicas pode ser fundamental para atuar neste cenário, contribuindo para uma mediação intercultural eficaz, além de criar e gerir relacionamentos com os mais diversos públicos.

REFERÊNCIAS

BENERJEE, Saikat. Strategic Brand-Culture Fit: A conceptual framework for brand management. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v. 15, n.5, p. 312 – 321, may 2008.

BRASIL, Avio Arouca. **Relações Públicas Internacionais**. Revista Comunicação e Relações Públicas. São Paulo, julho de 1977.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**. São Paulo: Zahar, 2000

_____. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. **Cultura organizacional brasileira e pós-globalização contemporânea: global ou local?** RAP – Revista de Administração Pública. v. 42. n. 5. p. 969-91, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>>. Acesso: 10 de outubro de 2015.

EL PAÍS. **A Zara tira de circulação uma blusa acusada de evocar o Holocausto** Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2014/08/27/economia/1409139237_268695.html> Acesso: 11 de março de 2015

FERRARI, M. A. **A Prática das Relações Públicas Internacionais na Sociedade Contemporânea**. In: Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12, n. 12, p. 15-29, jan/dez. 2008.

_____. **Relações Públicas Internacionais: integrando os públicos**. In: GRUNIG, J. & FERRARI, M. & FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos** – 2. ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **O que é globalização contemporânea?** <<http://www.mundoeducacao.com/geografia/o-que-globalizacao.htm>> Acesso em: 09/08/2015.

FREIRIA, Vandrezza Lizandra Pantoni. **Aspectos Interculturais: Um norte para a Comunicação Organizacional**. USP, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/tcc_van.pdf>. Acesso em: 11/02/2015.

GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V. **Cultivating a global mindset. The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002 *apud* MORETTI, Carolina de A. B. **Comunicação e interculturalidade nas organizações: bases teóricas para estudo latino-americano**. Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2014, p. 784-799, <<http://bit.ly/1AscVPH>> Acesso em: 05/02/2015

HACKRADT, Lucas. **Interculturalidade. Você sabe o que é?** Revista Época 25/07/2011. [Entrevista com Milton J. Bennett]. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI250960-15228,00-INTERCULTURALIDADE+VOCE+SABE+O+QUE+E.html>> Acesso em: 15/08/2015.

KAPFERER, Jean-Noel. The post-global brand. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v. 12, n.5, p. 319-324, June, 2005

KHAUAJA, Daniela M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: um estudo exploratório no Banco Itaú**. Organicom, Ano 11, n. 21, 2º Semestre/2014

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo: Viver na era do capitalismo artista**. 1ª edição. São Paulo: Companhia das Letas, 2015.

MATTHIESEN, Insa; PHAU, Ian. The „HUGO BOSS“ connection: Achieving global brand consistency across countries. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v. 12, n.5, p. 325 – 338, June, 2005.

MELEWAR, T. C.; WALKER C. M. **Global corporate brand building: guidelines and case studies**. Journal of Brand Management, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 157-170, Nov. 2003.

MELEWAR et. al. The influence of culture in brand building in the Chinese market: A brief insight. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v. 11, n.6, p. 449-461, July, 2014.

MELEWAR, T. C.; BADAL, Edgar.; SMALL, Joseann. Danone branding strategy in China. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v. 13, n.6, p. 407-417, July, 2006.

MONTORO, A. L. e PASSOS, C. V. **Além das fronteiras: As relações públicas internacionais**. UEL, Londrina, 2007. <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais01/0086.pdf>> Acesso em: 12/02/2015

MORETTI, Carolina de A. B. **Comunicação e interculturalidade nas organizações: bases teóricas para estudo latino-americano**. Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de

Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2014, p. 784-799, <<http://bit.ly/1AscVPH>> Acesso em: 05/02/2015

RAMSAY, Bill. Whither global branding? The case of food manufacturing. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v.11, n.1, p. 9-21, September, 2003

SANTOS, Célia M. R. G. **A Pesquisa de Opinião Pública**. 2012

_____. et al. **A interculturalidade no ensino-aprendizagem em relações públicas: contribuições a partir de uma parceria internacional**. *Organicom*, Ano 11, n. 21, 2º sem/2014

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização contemporânea: do pensamento único à consciência universal**. São Paulo. Record, 2000.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd Edition. San Francisco: JosseyBass, 1992 *apud* MORETTI, Carolina de A. B. **Comunicação e interculturalidade nas organizações: bases teóricas para estudo latino-americano**. Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2014, p. 784-799, <<http://bit.ly/1AscVPH>> Acesso em: 05/02/2015

SCHULER, Maria. **Comunicação organizacional intercultural. Aspectos culturais influenciando a comunicação entre organizações de diferentes países**. Grupo de trabalho da Intercom, Aracajú, Sergipe, 1995. (XVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – inédito) *apud* FREIRIA, Vandrezza Lizandra Pantoni. **Aspectos Interculturais: Um norte para a Comunicação Organizacional**. USP, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/novo/monografias/tcc_van.pdf>. Acesso em: 11 de fevereiro de 2015.

STAACHI & STAACHI. **How do I know a Lovemark?** Disponível em <<http://www.lovemarks.com/learn/about/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

TROOST, Jerney. **Cultura organizacional y cultura nacional: una comparación entre Holanda x España**. Universidad de Utrecht. Noviembre/2009.

VAN GELDER, Sicco. The new imperatives for global branding: Strategy, creativity and leadership. **Journal of Brand Management**, [s.l.], v.12, n.5, p. 395 – 404, June, 2005.

VEJA. **Número de brasileiros que viajaram ao exterior cresce 15% em 2013.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/numero-de-brasileiros-que-viajaram-ao-exterior-cresce-15-em-2013-diz-omt/>> Acesso: 11 de março de 2015

VERCIC, Dejan. Public Relations of Movers and Shakers: Transnational Corporations. In: SRIRAMESH, Krishnamurthy & VERNIC, Dejan: **The Global Public Relations Handbook: theory, research, and practice.** Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

VERSATI, Felipe. **Você sabia que a Mitsubishi Motors se viu obrigada a mudar o nome de sua Pickup Pajero em alguns países?** Disponível em: <http://www.infobranding.com.br/voce-sabia-3/>> Acesso: 11 e março de 2015>

WAKEFIELD, Robert I. “Effective Public Relations in Multicultural Organizations” In: HEALTH, Robert L. (Ed.) **Handbook of Public Relations.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2001

WAKEFIELD, Robert I. **Globalisation, Glocalisation, and Corporate Reputation: What Does it all Mean for the Multinational Entity?** Brigham Young University. S.N.T. Disponível em: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/496/1/Globalisation%20Glocalisation%20and%20Corporate%20Reputation.pdf>> Acesso em: 10 de abril de 2015.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro das entrevistas com os gestores

1. Qual a importância de ter um Projeto como o De la Clase, que tem como uma de suas características a internacionalização?
2. Quais são as vantagens de uma colaboração com um país de outro continente?
3. Quais foram os desafios no processo de implantação do Projeto? E na Manutenção?
4. Quais foram as adaptações culturais necessárias?
5. Como você vê as diferenças entre as culturas do Brasil e da Espanha? Quais as maiores diferenças?
6. No que se refere à comunicação, quais as diferenças entre a comunicação para com os alunos brasileiros e para com os alunos espanhóis?
7. Existe alguma diferença entre a cultura brasileira e a cultura espanhola que seja mais difícil de adaptar?
8. Em relação à interação das pessoas com o projeto, como se dá, na sua opinião, a relação entre o público espanhol com o projeto e do público brasileiro com o projeto? Como a marca é valorizada/vista pelo público? Que tipo de relação existe?
9. Quais são as maiores dificuldades existentes?
10. O idioma foi uma dificuldade?

Apêndice B – Questionário aplicado com os alunos brasileiros

1. Quais são, na sua opinião, as principais características que definem um espanhol.
2. Quais são, na sua opinião, as principais características que definem um brasileiro.
3. O que você entende por marca?
4. Qual é a importância de uma marca para um produto ou serviço?
5. Geralmente, na hora de consumir um produto ou serviço, você observa se a marca é nacional ou internacional?
6. Você tem preferência por marcas exclusivamente brasileiras ou por marcas com presença em outros países?
7. Qual a importância em participar de um projeto baseado na internacionalização?
8. Em um determinado momento do **De la clase a la cuenta/De classe ao mercado** sua agência terá que colaborar com uma agência espanhola. Quais são suas expectativas para esse momento?
9. Para você, o que representa a marca **De la clase a la cuenta/De classe ao mercado**?

Apêndice C – Questionário aplicado com os alunos espanhóis

1. Cuáles son en tu opinión, las características principales que definen a un español.
2. Cuáles son en tu opinión las características principales que definen a un brasileño
3. ¿Qué entiendes por marca?
4. ¿Cuál es la importancia de una marca para un producto/servicio?
5. En general, a la hora de consumir un producto o un servicio, ¿te fijas si la marca es nacional o internacional?
6. ¿Tienes preferencia por marcas exclusivamente españolas o por marcas con presencia en otros países?
7. ¿Qué importancia tiene participar en un proyecto basado en la internacionalización?
8. En un momento determinado de “**De la clase a la cuenta**” su agencia tuvo que colaborar con una agencia de Brasil. ¿Cuáles eran sus expectativas en relación a ese momento? ¿Se cumplieron esas expectativas?
9. Para ti, ¿qué representa la marca **De la clase a la cuenta/Da classe ao mercado**?