

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Marcela Bittencourt Braga

**A INTERAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL E A CULTURA  
LOCAL NO ESTABELECIMENTO DA MARCA PAMPERS NO MERCADO CHINÊS**

Porto Alegre  
Março de 2023

Marcela Bittencourt Braga

**A INTERAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL E A CULTURA  
LOCAL NO ESTABELECIMENTO DA MARCA PAMPERS NO MERCADO CHINÊS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Berenice da Costa Machado

Porto Alegre

2023

Marcela Bittencourt Braga

**A INTERAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL E A CULTURA  
LOCAL NO ESTABELECIMENTO DA MARCA PAMPERS NO MERCADO CHINÊS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Berenice da Costa Machado

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Berenice da Costa Machado - UFRGS Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Adriana Coelho Borges Kowarick - UFRGS Examinadora

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Rudimar Baldissera - UFRGS Examinador

## RESUMO

A expansão territorial de multinacionais é uma realidade que vem se concretizando desde a segunda metade do século XX. Nesse mesmo contexto, há também uma disseminação do hábito de consumo como expressão de valores do indivíduo. A relação desses dois fatores nos indica, portanto, que a forma como determinado público consome está intrinsecamente ligada ao ambiente que o cerca e compõe sua mentalidade. É com base nisso que, ao analisarmos um cenário globalizado e de interações culturais, evidenciamos a relevância de reconhecer as dissonâncias entre valores de diferentes nações a fim de estabelecer uma estratégia de marca eficiente por meio da comunicação intercultural. Esse é um desafio especialmente instigante quando abordamos os antagonismos sociais e históricos entre ocidente e oriente. Reconhecendo o protagonismo da China para o consumo global, fica evidente a importância de darmos espaço à discussão sobre o reconhecimento de suas características culturais singulares e como elas influenciam a forma como sua população interage com marcas ocidentais que buscam se inserir em seu território. Sendo assim, nesta monografia, temos como objetivo geral estudar e compreender o papel da cultura na definição das estratégias comunicacionais da marca, abordando a inserção da fralda Pampers no mercado da China. Para isso, contaremos com os objetivos específicos de compreender os conceitos de marca e cultura frente ao contexto de um mundo globalizado, descrever o histórico de tentativas de estabelecimento da marca Pampers no mercado chinês e, por fim, discutir de forma comparativa as diferentes tentativas da Pampers na China avaliando as influências da integração da cultura nas estratégias de comunicação da marca. Para o cumprimento destes objetivos, realizamos uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva. Efetuamos uma revisão bibliográfica para estudar os conceitos de cultura, identidades, marca e posicionamento, comunicação intercultural e globalização. Também fazemos um levantamento documental para recuperar a trajetória da Pampers na China e discutir sobre o papel da integração da cultura local para seu sucesso. Como achados da pesquisa destacamos a forma como, no contexto globalizado em que nos encontramos, as multinacionais operam sob a influência de culturas locais ao mesmo tempo que se tornam agentes influenciadores dessas culturas.

**Palavras-chave:** marca, posicionamento, comunicação intercultural, Pampers, China

## ABSTRACT

The territorial expansion of multinational corporations has been a reality that has been materializing since the second half of the 20th century. In the same context, there has also been a dissemination of consumer habits as an expression of individual values. The relationship between these two factors indicates, therefore, that the way a certain audience consumes is intrinsically linked to the environment that surrounds them and shapes their mentality. Based on this, when we analyze a globalized scenario of cultural interactions, we recognize the importance of acknowledging the dissonances between values of different nations in order to establish an efficient brand strategy through intercultural communication. This is an especially challenging task when addressing social and historical antagonisms between the West and the East. Recognizing China's prominence in global consumption, it is evident that we need to make space for discussion about the acknowledgement of its unique cultural characteristics and how they influence the way its population interacts with Western brands seeking to enter its territory. Therefore, the general objective of this monograph is to study and understand the role of culture in defining brand communication strategies, addressing the insertion of Pampers diapers in the Chinese market. For this purpose, we will have specific objectives of understanding the concepts of brand and culture in the context of a globalized world, describing the history of attempts to establish the Pampers brand in the Chinese market, and finally, discussing in a comparative way the different attempts by Pampers in China, evaluating the influences of culture integration on the brand's communication strategies. To fulfill these objectives, we conducted an exploratory and descriptive research. We conducted a literature review to study the concepts of culture, identities, brand and positioning, intercultural and globalization communication. We also conducted a documentary survey to recover the trajectory of Pampers in China and discuss the role of local culture integration for its success. As findings of the research, we highlight how in the globalized context in which we find ourselves, multinational corporations operate under the influence of local cultures while becoming influential agents of those cultures.

**Keywords:** brand, positioning, intercultural communication, Pampers, China.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Gráfico crescimento populacional da China.....	28
<b>Figura 2</b> - Gráfico projeção de crescimento da renda urbana chinesa.....	29
<b>Figura 3</b> - Cenas do filme publicitário da campanha “Milagres” da Pampers.....	39
<b>Figura 4</b> - Evolução do símbolo e logotipo da Procter & Gamble 1850 - 2003.....	41
<b>Figura 5</b> - Anúncio para sabonetes e velas Procter & Gamble.....	42
<b>Figura 6</b> - Loja da cafeteria norte-americana Starbucks na China.....	47
<b>Figura 7</b> - Linha do tempo China.....	51
<b>Figura 8</b> - Gráfico de vendas de fraldas na China e nos Estados Unidos.....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 MUNDO GLOBALIZADO, CULTURA, COMUNICAÇÃO E CONSUMO</b> .....	12
2.1 A cultura e o mundo globalizado.....	12
2.2 Comunicação intercultural.....	14
2.3 Globalização e consumo: a influência do local sobre o global.....	17
2.4 China: um mercado atraente.....	19
2.4.1 Origem e história.....	20
2.4.2 Da Dinastia Zhou ao século XXI: a manutenção e transformação de valores culturais chineses.....	25
2.4.3 China como uma oportunidade de mercado.....	28
<b>3 COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA E POSICIONAMENTO DE MARCA</b> .....	32
3.1 Comunicação publicitária: a ponte entre indústria, mercado e consumidores....	32
3.2 Marca: síntese da comunicação publicitária, construção, posicionamento e imagem.....	34
3.3 P&G: uma marca criadora de marcas.....	40
3.3.1 Origem e expansão.....	41
3.3.2 Sabonete Ivory e a publicidade na P&G.....	42
<b>4 PAMPERS E A CAMPANHA GOLDEN SLEEP: A CONQUISTA DO MERCADO CHINÊS</b> .....	45
4.1 Procedimentos metodológicos.....	45
4.2 Pampers na China: histórico de tentativas e a campanha Golden Sleep.....	47
4.3 Discussão sobre as tentativas de ingresso da fralda Pampers no mercado chinês.....	52
4.3.1 Dissonâncias culturais.....	53
4.3.2 Quebra de expectativas.....	55
4.3.3 A integração de valores culturais.....	56
4.3.4 A inserção da Pampers na cultural local chinesa.....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	63
<b>APÊNDICE A</b> .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

As diferenças culturais são um fenômeno explorado e estudado por diversas disciplinas acadêmicas. Sua relevância para as interações entre os indivíduos, organizações e até mesmo dentro dos próprios Estados, faz com que elas sejam foco de teorias que as analisam sobre as mais diversas perspectivas. No campo da comunicação e, mais especificamente, da publicidade, a cultura é protagonista.

Esta pesquisa busca compreender a interação entre a estratégia publicitária de uma marca e a cultura do público com o qual ela deseja dialogar. Nossa proposta é estudar como se dá a interação entre esses fenômenos intangíveis e quais as suas consequências tanto para a marca e o seu posicionamento quanto para o público afetado por ela.

A globalização, acompanhada do avanço das tecnologias da comunicação, possibilitou uma sensação de proximidade entre as populações de diferentes países e até continentes. No entanto, ao estudarmos a comunicação intercultural, percebemos que essa possibilidade de acesso e consulta a diferentes realidades não é sinônimo de compreensão. O mesmo se aplica para as multinacionais que buscam conquistar novos mercados: a facilidade de acesso à cultura desses países não se traduz em um entendimento imediato por parte daqueles que a veem de fora. Ou seja: ter a possibilidade de se promover para um novo público não é garantia de sucesso na sedimentação de uma marca e do aumento de vendas.

Com isso em mente, recuperamos a trajetória da Pampers no mercado chinês e as suas tentativas de popularizar a fralda descartável no país. A marca levou uma década para ser bem sucedida em seu objetivo e, ao longo deste tempo, tomou decisões que servem de subsídio para observarmos tanto exemplos de falhas na leitura cultural do seu público-alvo, quanto boas práticas na integração dos valores locais em suas estratégias de marketing e comunicação. O exemplo explorado nesta monografia nos possibilita evidenciar um desafio central que diversas multinacionais enfrentam ao buscarem expandir seu mercado para novos territórios: o não entendimento da cultura local.

Dessa forma, é por meio da problematização das abordagens da Pampers - uma marca norte-americana bem estruturada e com os recursos para estudos de mercado e estratégias de comunicação que falha em sua primeira tentativa de inserção no mercado chinês. O problema de pesquisa quer compreender: como se

dá a interação entre os valores culturais e a estratégia publicitária para um posicionamento de marca eficiente?

Nesta pesquisa, buscamos avaliar a cultura compreendendo-a como um fenômeno intangível que transborda para os mais diversos âmbitos da interação e percepção humana e, portanto, capaz de repercutir nos espaços que alcança. O objetivo geral deste estudo é estudar e compreender o papel da cultura na definição das estratégias comunicacionais da marca, abordando a inserção da fralda Pampers no mercado da China. Os objetivos específicos a serem cumpridos são:

- a) Compreender os conceitos de marca e cultura frente ao contexto de um mundo globalizado;
- b) Descrever o histórico de tentativas de estabelecimento da marca Pampers no mercado chinês;
- c) Discutir de forma comparativa as diferentes tentativas da Pampers na China avaliando as influências da integração da cultura nas estratégias de comunicação da marca.

Este estudo parte de motivações de natureza tanto pessoais quanto sociais e acadêmicas. Conceitos relacionados à cultura e as suas manifestações no âmbito social e comunicacional são interesses que me acompanham desde o começo da minha jornada na universidade. Desenvolvi ao longo dos últimos anos uma aproximação em especial com a cultura e a língua chinesas, por meio do estudo no Instituto Confúcio iniciado em 2017. O aprendizado do mandarim mostrou a capacidade que um idioma tem de expressar uma parte da cultura a qual ele representa e a visão do povo que o desenvolveu e utiliza. Foi por meio dessa percepção que me vi instigada a expandir essa temática e explorar as manifestações da cultura chinesa no âmbito comunicacional, bem como de que forma elas ocupam o cenário no mundo globalizado em que o comércio depende da comunicação eficiente. Em paralelo, é notável que, além de um interesse próprio, o estudo de um país que, depois de muitos séculos isolado, hoje ocupa uma posição de destaque global na economia e no comércio no que tange importação e exportação, também é um tema relevante para que seja possível dialogar com este novo protagonista no mercado internacional.

De acordo com dados trazidos pela Xinhuanet (HUAXIA, 2022), portal subsidiário de notícias da Xinhua - uma agência de notícias oficial do Governo Chinês - a China representa o segundo maior mercado consumidor do mundo, e teve um aumento de mais de 100% na renda per capita nacional nos últimos dez anos. Frente a essa realidade, diversas marcas ocidentais tentam aproveitar a oportunidade para ampliar os seus lucros ao explorar o público consumidor da China. No entanto, se deparam com um desafio: um público-alvo que não se comporta da mesma forma que os seus consumidores ocidentais. Notícias sobre gigantes do mercado que suspenderam suas atividades no país norte asiático são frequentes, e podem ser justificadas por diferentes fatores. Um deles é a “falha em entender e responder ao ambiente de negócios chinês” (SGANZERLA, 2019). Essa falha pode interferir também na tentativa de se comunicar com seus consumidores, visto que, para prosperar como uma marca ocidental na China, é preciso abrir mão de noções eurocêntricas que ainda dominam o mercado global. É preciso entender que “os consumidores do mercado chinês frequentemente têm mentalidades e motivações totalmente diferentes daqueles presentes no ocidente” (SHEEN, 2019). Surge então um desafio em uma das etapas mais fundamentais do planejamento do processo comunicacional de marcas: o entendimento do público.

No entanto, apesar da relevância de estudos que exponham o papel da cultura na tomada de decisões estratégicas para a comunicação das marcas, pouco foi encontrado a respeito em meio às produções acadêmicas brasileiras dos últimos cinco anos. Em meu levantamento sobre o estado da arte, busquei por trabalhos no Banco de Teses e dissertações da Capes, no repositório da UFRGS, nos Anais Intercom, no RepositoriUM da Universidade do Minho e no repositório da PUCR-RS e meus achados referentes a pesquisas que se propusessem a estudar a adaptação intercultural de marcas se mostraram escassos. Por meio da busca das palavras-chave “marketing global”, “China”, “Golden Sleep”, “posicionamento de marca”, “valores culturais”, “gatilhos de consumo”, “internacionalização de marcas”, “publicidade intercultural”, “intercultural” e “marketing” nos cinco repositórios mencionados, foram encontrados menos de cinco estudos com temas que se assemelhassem ao desta monografia. Destaco “Estratégias de adaptação e padronização do marketing global da marca KFC no Brasil” (SOUZA, 2019) e “Análise da publicidade e da comunicação publicitária no contexto intercultural” (YITONG, 2018) como os principais paralelos de referência para o entendimento do

contexto da minha pesquisa, sendo que o último é de uma universidade portuguesa e não brasileira. Essa escassez de trabalhos semelhantes ao que pretendo desenvolver se mostram certamente como um desafio, mas também como uma oportunidade para me aprofundar em um tema que se mostra de crescente relevância para o âmbito da comunicação e do marketing globalizado.

O desenvolvimento desta pesquisa - que se configura como exploratória e descritiva - conta com levantamentos bibliográficos e documentais para embasar as temáticas abordadas. Pensávamos realizar um estudo de caso com análise de peças da campanha da Pampers na China entre os anos de 1998 e 2007. No entanto, a busca documental e os muitos contatos com a Procter & Gamble - imagens do Apêndice A - não foram bem sucedidos, ou seja, não localizamos esses registros. Razão de ter optado por uma descrição embasada na coleta de dados secundários, como reportagens que relatam o histórico da marca no país.

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos. Sucedendo esta introdução, teremos um capítulo voltado para o aprofundamento nos conceitos de cultura, comunicação intercultural e globalização, bem como um panorama histórico da China para que seja possível relacionar sua formação com o contexto no qual a marca Pampers se insere. Para abordar identidades nacionais e os efeitos da globalização sobre elas, a formação de identidades híbridas e o papel das marcas multinacionais em um ambiente de multiplicidade cultural, nos debruçamos sobre as obras de Hall (1997 e 2005) e Jackson (2004). Já para nos aprofundarmos na realidade chinesa e estabelecer sua relação com as temáticas anteriores, contamos com os autores Faure e Fang (2008) e Pinent (2015).

No terceiro capítulo, contamos com Semprini (2006) e Carril (2007) para nos aprofundarmos nos conceitos de marca e comunicação publicitária, tratando do papel do consumo como ferramenta de expressão individual e o protagonismo da comunicação para a existência e manutenção de marcas. Nessa seção, também abordamos a origem e história da Procter & Gamble e o posicionamento da Pampers, com base em Sheehan (2013) e de Dyer, Dalzell e Olegario (2004).

No quarto capítulo, é feita a descrição dos procedimentos metodológicos empíricos sobre a revisão documental que segue as orientações de Gil (2002 e 2008). Trazemos nesta parte a abordagem sobre as investidas da Pampers na China, entre 1998 e 2007, a partir de notícias e matérias de blog de portais como CBS News e Prophet, que tem David Aaker como um de seus gestores e redator.

Neste capítulo, discutimos as tentativas da marca de ingressar no mercado chinês e as relacionamos com os conceitos tratados na revisão bibliográfica.

Por fim, no quinto capítulo são tecidas as considerações finais, recuperando os objetivos de pesquisa para avaliar se foram cumpridos ao longo do estudo e também levantamos ramificações potenciais da pesquisa para explorações futuras.

## **2 MUNDO GLOBALIZADO, CULTURA, COMUNICAÇÃO E CONSUMO**

A fim de discutir sobre a influência da cultura nas estratégias comunicacionais das marcas, é preciso antes nos familiarizarmos com conceitos centrais para esse estudo. No capítulo a seguir, nos aprofundamos nas temáticas de cultura, globalização e história chinesa para então podermos conectar esses assuntos com o intuito de oferecer embasamento à pesquisa e cumprir seus objetivos.

### **2.1 A cultura e o mundo globalizado**

Para estudar o estabelecimento da marca Pampers na China e as influências culturais em sua comunicação, é necessário primeiro dissecarmos o próprio conceito de cultura. Entre as diversas abordagens sobre o tema, uma frequente é a de práticas exercidas em um coletivo, fruto do contexto em que se encontram. Mais especificamente, podemos destacar Hall (1997), que aborda cultura como conjunto de códigos e significados partilhados que organizam a conduta coletiva e que se configuram como fator central para leitura e interpretação da realidade do sujeito. A cultura pode, portanto, ser caracterizada por uma dinâmica cíclica em que compõe a realidade e também é a lente pela qual ela é percebida. Essas crenças, padrões de comportamento e significados podem ser analisados em diferentes escalas. Conforme descrito por Peter e Olson (2009), é possível analisar os aspectos culturais de um recorte tão grande quanto um país ou tão pequeno quanto o andar de um prédio, cada um resultando em estudos com diferentes níveis de detalhamento e proximidade. Quanto às relações entre nacionalidade e identidade, Hall (2005), aborda o processo da globalização e o deslocamento de identidades e culturas nacionais. O entendimento da influência da nação sobre o indivíduo é essencial para buscarmos compreender de que forma essa identidade se transforma frente a um ambiente não mais definido por limites geográficos até então convencionados. De acordo com o autor, a cultura nacional é “um discurso - um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos” (HALL, 2005, p. 50). O processo de globalização, caracterizado por sua compressão do espaço-tempo, faz com que essas identidades não se restrinjam mais a fronteiras geográficas. Apesar de não significar o fim do local, esse processo faz com que diferentes culturas nacionais possam transitar e interagir entre si, gerando novas identidades que, apesar de

híbridas, não são unificadas (HALL, 2005). Esse novo contexto, que se forma a partir do contato entre culturas nacionais distintas, certamente também afeta a esfera do consumo e, conseqüentemente, da comunicação publicitária:

Os fluxos culturais, entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de "identidades partilhadas" - como "consumidores" para os mesmos bens, "clientes" para os mesmos serviços, "públicos" para as mesmas mensagens e imagens - entre pessoas que estão bastante distantes umas das outras no espaço e no tempo. (HALL, 2005, p. 74)

Conforme trazem Faure e Fang (2008), no estudo de gestão e administração internacional, a cultura é investigada através de dimensões e de visões bipolarizadas. O que quer dizer que, para melhor compreender o impacto da cultura no consumo - e portanto na comunicação publicitária - frente a um mundo de multinacionais em constante expansão, é comum que diferentes culturas sejam observadas de maneira comparativa entre si. O trecho a seguir, portanto, não apenas ilustra essa natureza comparativa da análise cultural como também coloca em destaque a disparidade entre as duas culturas protagonistas nesta pesquisa, a estadunidense - a da marca Pampers - e a chinesa - mercado alvo da Pampers.

Os Estados Unidos são, por exemplo, uma cultura individualista, em oposição a uma cultura coletivista como a da China. A China é classificada como uma cultura com orientação a longo prazo, em oposição a uma cultura com orientação a curto prazo, como a dos Estados Unidos e Reino Unido. Tal metodologia para o estudo de cultura se encontra na suposição de uma racionalidade linear e um princípio de "não contradição" (FAURE e FANG, 2008, p. 195).

Trazemos os conceitos de Geertz e Hannerz - reunidas no trabalho de Costa (2004) - que, assim como Canclini (1997), abordam a cultura como um elemento em constante mudança e atualização, que precisa ser continuamente vivido pelas pessoas e pode ser definido como uma "rede de significados interconectada por cada indivíduo e pelo coletivo que se movimenta por fluxos" (COSTA, 2004 p. 264).

A partir dessa perspectiva, entendemos que a cultura se compõe tanto no nível individual quanto coletivo, e reforçamos a ideia de significação pela cultura. Entendendo a comunicação em seu caráter mais primitivo como um processo de significação entre interlocutores, torna-se essencial compreender que esse processo não ocorre no vácuo, mas sim submerso no contexto composto pela cultura de um lugar.

Na análise a ser feita sobre o caso da marca Pampers em seu estabelecimento no mercado chinês, essa definição se faz necessária para destacar então que, se a cultura produz e interpreta a realidade, ela é por sua vez indissociável da prática de consumo, sendo um fator central a ser considerado na construção de peças publicitárias que tenham por objetivo se comunicar e persuadir determinado público-alvo.

## **2.2 Comunicação intercultural**

A comunicação intercultural nada mais é do que a troca de informações entre interlocutores de diferentes contextos socioculturais, uma “transmissão intercultural de informações” (YITONG, 2018, p. 41). No entanto, no contexto em que vivemos - caracterizado por um mercado global composto por diversas multinacionais buscando comunicar as suas marcas para públicos de diferentes nacionalidades -, esse conceito assume novas proporções. A comunicação intercultural passa a fazer parte da realidade empresarial, tornando-se parte da estratégia de marcas que buscam expandir a sua presença ao redor do globo (YITONG, 2018).

Em uma análise sobre as consequências culturais envolvidas no processo de globalização, há teóricos como Levitt (apud RETNOWATI, 2015) que acreditam que o fluxo natural desse processo seria a unificação das nações em uma versão “homo cultural”, em que o mercado seria composto de consumidores passíveis de persuasão pelos mesmos apelos e valores. No entanto, aceitar essa perspectiva seria atribuir maior poder às comunicações publicitárias e estratégias de marketing das multinacionais que se expandem pelo globo do que à própria cultura de uma nação. Essa linha de raciocínio distribui o sentido de influência como se a cultura fosse alterada pelas marcas, ao invés de ser ela o ponto de referência de tais marcas ao criarem as suas estratégias de comunicação. Essa é uma visão contraposta por diversos teóricos que defendem justamente o oposto, destacando a influência que a cultura exerce na comunicação publicitária (DAHL apud. RETNOWATI, 2015).

Sendo assim, ao passo que as novas tecnologias de comunicação tornam o processo de globalização mais dinâmico e acelerado, possibilitando a expansão de empresas multinacionais, também aumenta a relevância de se estabelecer o debate

sobre as variações e adaptações necessárias à comunicação publicitária em diferentes locais.

Se a publicidade é estratégica e tática para a marca chegar até o seu público-alvo, então o contexto local é o ambiente o qual ela precisa considerar e, se for o caso, até mesmo se adaptar. Para atingir seus objetivos e ser capaz de transmitir a imagem idealizada pelos consumidores, a publicidade deve entender o meio no qual se comunica e as suas consequências na interpretação do consumidor.

Quando a comunicação se dá dentro de sua esfera cultural própria - entre interlocutores de mesma nacionalidade e contexto sociocultural - é possível que a variável cultura não precise ser levada em consideração com tanta intencionalidade, visto que está implícita. Isso não quer dizer que as preferências e hábitos do seu público devem ser negligenciados. É claro que as nuances do consumidor sempre devem ser bem analisadas antes da formulação de qualquer estratégia publicitária. No entanto, o fenômeno da globalização e a interação entre instituições e públicos de diferentes nacionalidades, fez com que esse processo de entendimento do consumidor passasse a ocorrer através de uma perspectiva cultural (RETNOWATI, 2015).

Fica claro, portanto, que a necessidade do reconhecimento da comunicação intercultural quando tratamos de consumo e comunicação publicitária se dá pela natureza indissociável entre a cultura e a publicidade. A forma como determinado público assimila a sua realidade norteia desde a sua percepção de marca até os gatilhos que o motivam consumir um produto ou serviço. A natureza cultural da publicidade é evidenciada no seguinte trecho:

A publicidade em si é um fenômeno cultural, assim como a comunicação publicitária é um tipo de comunicação cultural. A boa publicidade muitas vezes revela a essência da cultura de um povo. Em atividades de marketing, poderá ser o objetivo comum lucrar e expandir, mas nos diferentes mercados diversificam-se os meios e métodos para tais objetivos. A razão disto consta do fato de que o marketing não é um simples ato de venda, mas sim um ato cultural de complexidade sutil, muito ligado a valores socioculturais e éticos (YITONG, 2018, p. 43).

A abertura comercial da China e seu consequente aumento da interação entre os valores locais e os ocidentais ilustra a dinâmica da comunicação intercultural associada à esfera do consumo. Diversas multinacionais viram o novo mercado como uma oportunidade de expansão. A presença de marcas ocidentais em um país antes exclusivamente voltado para si mesmo resultou um encontro e até choque

entre culturas bastante distintas e frequentemente antagônicas em seus valores. Esse cenário se apresentou como um desafio para as empresas que tentaram se estabelecer no mercado chinês. Para que a comunicação intercultural fosse bem sucedida, seria necessário considerar o contexto histórico do país - que por sua vez se desenvolveu de maneira distinta de grande parte das potências ocidentais modernas - para então compreender a mentalidade do povo chinês. Esse é um processo especialmente complexo que deve reconhecer os diversos níveis das diferenças e semelhanças entre as culturas em questão e, conforme descrito no trecho a seguir, assume relevância na esfera da comunicação empresarial e publicitária:

A compreensão entre as culturas é a base para qualquer tipo de comunicação, assim como as diferenças e mal-entendidos entre as culturas e os consequentes conflitos e colisões serão obstáculos para a colaboração entre empresas multinacionais (YITONG, 2018, p. 42).

No caso da China, essa é uma tarefa especialmente desafiadora. As diferenças culturais entre ela e os Estados Unidos - país do qual a marca P&G é originária - superam as disparidades entre países ocidentais, mesmo que de diferentes continentes e contextos socioculturais:

Como apontado também por Chen (1999, p.56), “não há dúvida de que chineses veem o mundo diferentemente de ocidentais por dois motivos óbvios: a natureza radicalmente distinta da escrita chinesa e o isolamento no qual a civilização chinesa se desenvolveu”. (FAURE e FANG, 2008, p. 195)

O desenvolvimento de uma comunicação intercultural em um caso de dissonâncias culturais que representam percepções de realidade polarizadas e, frequentemente, ininteligíveis uma para a outra exige primeiramente o reconhecimento da profundidade dessas diferenças. Mesmo após a política de abertura comercial chinesa, as integrações de valores ocidentais na China se deram de maneira própria à cultura do país e, ainda hoje, as diferenças culturais mantidas pela singularidade do idioma chinês estruturam a mentalidade dos chineses e cristalizam a “lacuna entre os processos cognitivos chineses e ocidentais” (FAURE, FANG, 2008, p. 195).

### 2.3 Globalização e consumo: a influência do local sobre o global

Aqueles que se propõem a estudar o fenômeno da globalização não encontram uma tarefa simples. Além de não contar com uma linha cronológica precisa e contínua, a sua natureza também é motivo de ruído entre os acadêmicos. Enquanto alguns defendem que ela é um evento moderno sem precedentes na história da civilização humana, outros a apresentam como um processo de expansão capitalista, uma interação multinacional que vem se expressando ao longo da história e que, apesar de gerar a interação e integração entre diferentes culturas, não representa o fim da unidade e soberania nacional como as conhecemos. No entanto, independente das dissonâncias ao redor do conceito de globalização e de sua natureza trazidas por Bell (2003), o autor também destaca que a crescente interação internacional por si só é uma realidade inegável e que se construiu a partir de diversos movimentos de internacionalização prévios:

[...] cada forma sucessiva de globalização foi colocada sobre camadas prévias, servindo para canalizar e moldar padrões de comércio, consumo e comunicação. Além disso, elas frequentemente coexistiram por períodos extensos. O novo sempre carrega consigo traços do antigo (BELL, 2003, p. 809).

Conforme apontado por Jackson (2004), a globalização pode ser melhor compreendida como um todo se vista como um estado de movimento e atrito, e não como o estado final e máximo da integração internacional. Ela não é, portanto, uma sentença que dita a realidade das partes envolvidas, mas sim algo que existe com seus pesos e contrapesos, um fenômeno que, ao passo que influencia as dinâmicas internacionais, também se molda e assume novos formatos ao entrar em contato com os agentes que a integram. Conforme abordado por Jackson (2004, p. 166), “[...] a globalização emerge como um processo incompleto, irregular e contestado: um projeto inacabado cujos contornos são moldados por práticas sociais e culturais localmente específicas.”. Hall (2005), por sua vez, destaca que os “processos e forças de mudança” característicos da globalização estão de fato alterando as identidades e culturas nacionais, mas que esses movimentos não resultarão no fim da própria identidade nacional. De acordo com o autor, é mais provável que este fenômeno venha a “produzir, simultaneamente, novas identificações ‘globais’ e novas identificações ‘locais’” (HALL, 2005, p. 78). A partir dessa perspectiva, é possível aprofundar mais sobre o poder do local frente ao global. Como se dão as

influências socioculturais e econômicas fruto da globalização frente às culturas locais? A partir do entendimento da globalização como um fenômeno muito mais complexo do que uma unificação internacional de valores, percebe-se que ela pode ser fonte de subprodutos culturais, públicos compostos por uma integração de características diversas que são assimiladas de maneira própria à percepção de cada população. Em uma realidade composta pela expansão internacional do consumo e pela assimilação de valores de forma matizada, como se dá a dinâmica de estabelecimento e comunicação de instituições em novos mercados de diferentes nacionalidades?

Esse é um dos desafios em destaque quando analisamos a globalização pela lente de marcas multinacionais. O que, se analisado superficialmente, pode ser um oásis comercial, quando observado de perto apresenta obstáculos e elementos balizadores que vão além da distância física a ser vencida entre um país e outro:

Para toda a energia corporativa dedicada para a criação de uma única mensagem “global” e apesar do crescente fluxo transnacional de pessoas, dinheiro e artefatos, a homogeneização da cultura ainda está distante de ser alcançada. Ao invés de simplesmente oferecer seus produtos existentes ao redor de um mercado geograficamente indiferenciado, produtores tiveram que adaptar suas marcas “globais” a uma variedade de condições locais. Paradoxalmente, a “globalização” por si só exigiu que empresas adotassem uma variedade de estratégias de localização para ter sucesso comercial (JACKSON, 2004, p. 166).

Ao analisar casos do que ele define como países de “culturas de consumo local”, Jackson (2004) categoriza a China no conceito de um país com “consumo nacionalista”. O termo sintetiza o comportamento não apenas de priorizar marcas locais, mas também de se opor às estrangeiras. O autor traz o exemplo de estudantes que gritavam “abaixo ao McDonald’s” enquanto marchavam em frente a uma franquia do restaurante, ou então o caso do protestante que levantava uma placa dizendo que preferiria morrer de sede a beber Coca Cola e morrer de fome a comer McDonald’s. Apesar de serem extremos e de não definirem de maneira absoluta o comportamento dos consumidores chineses frente a marcas estrangeiras - visto que nos dias de hoje há inclusive um movimento na direção oposta, de maior valorização de itens internacionais - a justificativa de eventos como esses pode ser rastreada de volta ao sentimento anticolonialista e anti-imperialista que data desde a época das dinastias chinesas. O receio com o estrangeiro e o apego à identidade e cultura nacional é algo que foi construído ao longo de milênios no imaginário chinês

e, portanto, apesar de já se manifestar de maneira bastante diferente do que o fazia há algumas décadas, não pode ser totalmente apagado simplesmente pela inserção de novos valores trazidos por um contexto globalizado.

Em uma cultura como a chinesa, qualquer empresa estrangeira que se proponha a ocupar um espaço no mercado local terá como desafio a competição de marcas chinesas que tem ao seu lado um conhecimento empírico sobre os valores e preferências do público. Jackson (2004) relata casos de empresas locais de fast food e maquiagem que identificaram e fizeram uso dessa vantagem ao resgatar conceitos que se conectavam a tradições chinesas e associá-los às suas marcas para fins comerciais. Exemplo disso foi o restaurante de frango frito chinês, Ronghua Fried Chicken Company, que, frente à nova competição da linha estadunidense Kentucky Fried Chicken (KFC), alegou que seus produtos eram mais adequados ao gosto local visto que utilizavam uma mistura de ervas chinesas tradicionais e outros ingredientes especiais que, além de conterem valores medicinais, também restauravam o equilíbrio Ying Yang dos consumidores.

Outros casos foram evidenciados em marcas locais de produtos de cabelo e beleza que passaram a afirmar em suas comunicações reconhecer a singularidade da mulher asiática. Esse movimento, no entanto, foi rapidamente acompanhado pelo entendimento de marcas ocidentais de que seria necessário se adaptar para se comunicar e ser escutado. Em contraponto ao discurso sobre o conhecimento profundo das características da mulher asiática, a marca francesa L'Oreal contratou a atriz Gong Li - considerada como um ícone de beleza e elegância entre o público chinês - para ser o rosto da marca no país. Fazendo uso das palavras de Jackson (2004), podemos apontar portanto que “o uso dessas construções orientalistas demonstra claramente a adoção de estratégias compensatórias, se não resistência total, ao influxo de produtos globais na China”, além de cristalizar a noção de que a globalização do consumo se constrói sobre dinâmicas culturais ambivalentes. Esse cenário ilustra e reforça a ideia de que, por mais que ela interaja com a cultura local e contribua para novas movimentações dentro dela, a globalização não a unifica.

## **2.4 China: um mercado atraente**

A China é uma civilização milenar. Sua formação e desenvolvimento se deram de maneira muito distinta das potências ocidentais - como os Estados Unidos - que

costumam ser origem e foco de grande parte dos debates da área comunicacional. A história de peças publicitárias na China, por exemplo, precede os marcos comunicacionais do ocidente, contando inclusive com o que é considerada a publicidade impressa mais antiga do mundo, originária da Dinastia Song do Norte que ocorreu entre os anos de 960 e 1127 (YITONG, 2018). Por conta de sua singularidade histórica, a esfera do consumo e da publicidade, bem como as características sociais e demográficas da China, devem ser observadas e analisadas por suas próprias lentes, levando em consideração seu contexto e se aprofundando em suas nuances.

### **2.4.1 Origem e história**

A história da China não é a do país tal qual conhecemos hoje. Ela trata da trajetória milenar de uma civilização. Ao contrário de muitas das nações contemporâneas, que contam com indicadores pontuais históricos para sua formação, a China não tem um marco cronologicamente preciso (PINENT, 2015).

Conhecida como “a civilização mais antiga do mundo com existência contínua” (PINENT, 2015, p. 36), a China tem registros de seus primeiros assentamentos entre 8000 e 4000 a.C. e se desenvolveu a partir da interação, associação e então cristalização de diversas culturas locais. Esse amalgamado de grupos se traduz nos dias de hoje em uma panóplia de etnias, com suas especificidades linguísticas e socioculturais. O país conta atualmente com 56 etnias oficialmente reconhecidas e, entre elas, uma predominante: a Han. A etnia Han engloba 92% da população chinesa e deve sua predominância ao fato de que o período do qual é originária - a Dinastia Han (206 a.C e 220 d.C) - foi o primeiro momento em que um senso de cultura relativamente unificado se espalhou pelo vasto território da região (PINENT, 2015).

Vale apontar que a variedade étnica e cultural ainda é uma das características centrais da China moderna. No entanto, ao compreendermos a “cultura chinesa” como aquilo que é assimilado por instituições multinacionais, estamos olhando para essa parcela majoritária da população. Dessa forma, é possível realizar uma análise ligeiramente mais segmentada, ainda que compreendendo que inevitavelmente haja variações socioculturais dentro dessa amostragem tão grande.

A civilização chinesa constrói-se a partir de eras de dinastias que começam em 2200 a.C. e se estendem até 1912. Esses mais de quatro mil anos compreenderam períodos de guerras e turbulências entre estados, com quedas e reestruturações de impérios. O número de dinastias não é exato, visto que algumas delas chegaram a se sobrepor (PINENT, 2015). Entre elas, podemos destacar três momentos chave para o desenvolvimento social e cultural unificado da civilização chinesa: a dinastia Zhou Oriental (1100 a 771 a.C.), a dinastia Qin (221 a 206 a.C.) e a dinastia Han (206 a.C. a 220 d.C.).

A dinastia Zhou Oriental foi o berço das grandes escolas de pensamento<sup>1</sup> que se desenvolveram para se tornarem a base da percepção e visão de mundo chinesa até os dias de hoje. A dinastia Qin, por sua vez, foi o momento de unificação política. Qin Shi Huangdi, rei do Estado chinês de Qin, sistematizou os caracteres de escrita, criou um estado militarizado e centralizado e derrotou os demais Estados vigentes, proclamando assim a unificação da China e ganhando o título de Primeiro Imperador (PINENT, 2015). Durante o seu império, Qin padroniza o sistema monetário, desenvolve um sistema organizado de leis, constrói uma rede de vias fluviais e estradas e inicia a construção da Grande Muralha.

Os 15 anos da dinastia Qin resultaram em um nível de unificação que possibilitou a era seguinte, reconhecida como “A Magnífica”: a dinastia Han. Esta durou mais de quatro séculos e era embasada pela escola de pensamento confucionista e influências taoistas e legalistas. Foi durante este período que a região passou a adquirir o desenho geográfico mais próximo do que conhecemos hoje. A dinastia Han também tem relevância cultural sobre a formação da China: em seu decorrer, houve grande—desenvolvimento nas áreas organizacionais da sociedade, das ciências, artes e literatura, além de ter deixado o legado da invenção do papel e da construção de rotas de comércio que originaram a Rota da Seda<sup>2</sup> (PINENT, 2015).

A China então se encaminha para uma sucessão de novas dinastias, com novas batalhas, períodos de desunião e segmentação temporária do império, dominação por povos vizinhos e, eventualmente, se aventurando em grandes

---

<sup>1</sup> As grandes escolas de pensamento chinesas são correntes filosóficas que surgiram entre os séculos VI e III a.C.. São elas Confucionismo, Legalismo, Taoísmo e Moísmo. (PINENT, 2015).

<sup>2</sup> A Rota da Seda era composta por diversas vias interligadas pela Ásia utilizadas para o comércio de seda e outras mercadorias, além de ter gerado um grande intercâmbio cultural entre nações (PINENT, 2015).

navegações. Em meio a esta série de acontecimentos posteriores à Dinastia Han, o domínio momentâneo dos Mongóis sobre a região, as interações provenientes da Rota da Seda e das grandes navegações foram determinantes para a forma como os chineses viriam a interagir com povos estrangeiros.

A dinastia Yuan, que ocorreu durante o domínio mongol, “deu início à internacionalização da China” (PINENT, 2015, p. 73), conectando a região à influência de nações ocidentais e contou com o auge das trocas econômicas e culturais provenientes da Rota da Seda. Após o domínio Mongol, já na dinastia Ming, o império chinês dá início a viagens marítimas com navios de grande porte em esquadras de mais de trezentas embarcações. Ao longo dessas navegações, foram estabelecidas relações diplomáticas com cerca de trinta países. No entanto, o que poderia indicar o começo de uma presença chinesa para além do seu continente na verdade se encerrou precocemente.

Após o período mencionado de explorações, o imperador decidiu por desmanchar a frota e destruir os registros de viagem, consolidando o isolamento da nação em si mesma. Pinent (2015) destaca que, entre as análises feitas para tentar compreender o fim das grandes navegações chinesas, é de comum acordo que a corrente de pensamento confucionista - predominante na corte imperial - era avessa à ideia de comércio e contato com o mundo externo. Somado a isso, há também a experiência com os mongóis que previamente dominaram a região, evento esse reconhecido como uma experiência traumática na relação com estrangeiros e que contribuiu para o isolamento da China.

O final da dinastia Qing - a última a existir na civilização chinesa - foi marcado pela crise. Após duas Guerras do Ópio, uma série de tratados com potências ocidentais que desfavoreciam a China e a morte dos imperadores vigentes, a nação estava econômica e politicamente instável. Em 1912, se inicia a primeira República Chinesa.

A experiência chinesa com nações estrangeiras se mostrava sucessivamente como uma reafirmação para o seu isolamento. Do domínio mongol e posterior encerramento das grandes navegações até as tensões culturais, comerciais e políticas com Inglaterra, França, Estados Unidos e Rússia antes, durante e depois da Guerra do Ópio, uma série de eventos se acumulava para fortalecer a percepção chinesa de autossuficiência e rejeição à integração internacional. Somando a isso as diferenças culturais e de visão de mundo entre as potências ocidentais e o gigante

asiático, fica claro que a dificuldade atual de grandes multinacionais ocidentais em se inserirem no mercado chinês não é sem precedentes ou sem justificativa.

Bem como os quatro milênios de dinastias, os acontecimentos políticos a partir da proclamação da República também são elementos cruciais para entendermos a China moderna e como seus valores foram gradualmente moldados. As oscilações políticas que se deram a partir de 1912 são carregadas de variações ideológicas que irão compor o complexo e, por vezes, paradoxal imaginário chinês.

A República se inicia em um cenário de instabilidade que irá marcar as próximas décadas. Em seu princípio, no ano de 1912, assume Yuan Shikai como presidente. O ex-funcionário da Dinastia Qing e militar de carreira decide delegar chefes militares para governar as províncias e assim reestruturar o país. O que começa como uma democracia parlamentarista de insinuações liberais logo se vê em uma drástica transição para a autocracia. Marcada por assassinatos, exílios políticos e pela abolição do parlamento, se inicia na China uma ditadura militar instaurada por Yuan Shikai apenas dois anos após a proclamação da República. Esse governo, por sua vez, também se mostra breve e se encerra em 1916 com a morte de Yuan (PINENT, 2015).

O período que segue é caracterizado por um Estado fragmentado e uma instabilidade que abre brechas para que as nações ocidentais assumam ainda mais o controle de portos chineses disponibilizados a elas em acordos comerciais pós Primeira Guerra Mundial. Enquanto temos de um lado centros urbanos sob forte controle administrativo estrangeiro, temos, do outro, províncias e regiões comandadas por militares e senhores da guerra avessos ao controle ocidental e muitas vezes também discordantes entre si. No entanto, dentro desse contexto de desunião e instabilidade, o controle de nações ocidentais sobre os principais portos do país “enseja um renovado e forte movimento revolucionário nacionalista contra o imperialismo colonialista” (PINENT, 2015, p 106).

Esse sentimento antagonista à presença internacional no país vai levar a um novo movimento conhecido como a Nova Cultura<sup>3</sup> e eclodir no Quatro de Maio, evento que ocorreu em 1919, logo após a Primeira Guerra Mundial e pouco tempo antes do Tratado de Versalhes. Foi um acontecimento marcado por manifestações

---

<sup>3</sup> Originária do período pós-Tratado de Versalhes com territórios previamente chineses sendo entregues ao Japão, a Nova Cultura configurava um sentimento de resistência à ocupação estrangeira que duraria até o final da década de 1920. (PINENT, 2015).

violentas de cerca de três mil chineses contrários à decisão que viria a ser ratificada no Tratado: Shandong, região previamente chinesa, não seria devolvida à China, mas sim ao Japão.

Apesar de terem sido rapidamente debandadas, as manifestações de Quatro de Maio são um marco do sentimento avesso ao controle japonês e ocidental que crescia de maneira efervescente entre os chineses. É nesse ambiente de revolta e de ideais anti-imperialistas que nasce o Partido Comunista Chinês (PCC), alimentado pelo crescente nacionalismo e pelo desejo de unificação do país.

Em 1927, o Partido Nacionalista Chinês, aliado ao PCC - que, por sua vez, contava com o apoio da URSS -, toma Shanghai. Logo após essa vitória, no entanto, ocorre um massacre: as forças do partido nacionalista se voltam contra os membros do PCC a fim de tomar a frente no comando do país. Com mais de 500 comunistas assassinados em Shanghai e a notícia da traição chegando até o sul - local de influência do Partido Comunista - dá-se início a uma guerra civil. Começa uma nova ditadura na China com o Partido Nacionalista no comando e o PCC estruturado como oposição. O antagonismo no país é intenso - com Nanjing como a capital dos nacionalistas e Yan'an como capital dos comunistas - e o conflito se prolonga até 1937.

O término da Guerra Civil Chinesa, no entanto, se dá por conta da invasão japonesa no país e, portanto, o início da Segunda Guerra Sino-Japonesa. A guerra contra o Japão acaba por ser um hiato entre a primeira e a segunda guerra civil na China, um período em que nacionalistas e comunistas unem forças - apoiados pelos Estados Unidos, que também havia sido atacado pelo Japão - e derrotam o inimigo em comum. A expectativa dos EUA e dos demais aliados que lutaram na Segunda Guerra era que, após a vitória, o Partido Nacionalista retomasse o poder e se alinhasse ao bloco ocidental. No entanto, na retomada e recrudescência da guerra civil, o Exército Vermelho<sup>4</sup> passa a ocupar com mais consistência as áreas rurais, e o PCC - comandado por Mao Tse-Tung - ganha simpatia entre a população. A vitória da Segunda Guerra Civil Chinesa se deu, portanto, por uma estratégia tanto militar quanto social e ideológica, o que possibilitou a aderência popular e o sucesso de longo prazo do Partido Comunista. As áreas liberadas pelos comunistas eram

---

<sup>4</sup> O Exército vermelho foi criado por Mao Zedong como resistência ao Exército Nacionalista de Chiang. Seus soldados eram treinados na tática de guerrilha, que consiste em não enfrentar seu oponente em combates decisivos, mas sim em se retirar quando atacado e atacar quando o oponente recuasse (PINENT, 2015).

organizadas social e economicamente e ofereciam suporte aos camponeses afetados e desgastados pela guerra. Enquanto o PCC ganha mais apoio, o comando nacionalista gradualmente perde o seu e, em 1948, o conflito chega a um fim com Pequim tomada pelo Partido Comunista. Em 1949 é enfim proclamada a República Popular da China com Mao Tse-Tung como seu líder.

#### **2.4.2 Da Dinastia Zhou ao século XXI: a manutenção e transformação de valores culturais chineses**

Entre os muitos eventos que protagonizaram o desenvolvimento da China até o que é atualmente, é crucial destacar as grandes escolas de pensamento que surgiram entre os séculos VI e III a.C., durante a Dinastia Zhou Oriental (1100 a 771 a.C.). Confucionismo, Legalismo, Taoismo e Moísmo são correntes de pensamento que surgiram no que ficou conhecido como a Idade de Ouro da história chinesa, norteando movimentos políticos e eventualmente se somando em um conjunto de preceitos que “fundamenta todo o modo de ser da civilização chinesa, até os nossos dias” (PINENT, 2015, p. 57).

De maneira simplificada e reconhecendo a vastidão cultural existente desde os primórdios do que conhecemos como China, podemos caracterizar a cultura chinesa como uma cultura do coletivo. A valorização da família e o papel da hierarquia como pilar das instituições associados a uma “tendência secular a unidades coletivas” (PINENT, 2015 p. 38) corroboram para uma civilização que se constrói e se sustenta no sentimento coletivista. Tendo isso em mente, vale o questionamento: o consumo da China moderna se dá com as mesmas tendências individualistas adotadas no contexto ocidental? Para responder com mais profundidade, precisamos dar alguns passos para trás. Não é possível olhar para o comportamento chinês em um salto da sua era de dinastias diretamente para o presente. De lá para cá, a região passou por grandes transformações internas e, posteriormente, ainda vivenciou o marco da abertura comercial, o que a colocou de frente com dinâmicas e assimilações culturais características da globalização.

Em uma análise sobre os valores chineses modernos e como eles se transformaram a partir da mentalidade tradicional chinesa pré abertura comercial, Faure e Fang (2008) definem a cultura chinesa como algo essencialmente

paradoxal. Os autores fazem uso do conceito de yin-yang<sup>5</sup>, originários da corrente de pensamento Taoista e, portanto, presentes na formação da percepção chinesa desde sua época dinástica. A exposição de valores tradicionais a conceitos, tecnologias e estilos de vida ocidentais desde 1978 certamente trouxe mudanças para essa percepção construída ao longo de milênios, mudanças essas que, conforme pontuam os autores, devem ser questionadas em um nível mais profundo: na esfera de valores individuais.

A natureza coletivista chinesa, advinda de séculos de influência confucionista e de conjuntos de valores que giravam em torno da instituição familiar e da valorização hierárquica das instituições, se traduzia em uma visão também coletiva do indivíduo. Sentimentos de competição e que valorizassem uma distinção e expressão de individualidade eram desencorajados, priorizando a lealdade para com o coletivo. Faure e Fang (2008) trazem o slogan utilizado durante o período comunista chinês no caso de circunstâncias que exigiam competição, como partidas amistosas: “amizade em primeiro, competição em segundo” (FAURE e FANG, 2008, p. 197).

Com as mudanças econômicas e políticas posteriores à abertura comercial de 1978, o crescimento do mercado levou a um rápido desenvolvimento econômico e o estabelecimento de um ambiente mais competitivo e com mais características individualistas. A lealdade hierárquica e destinada prioritariamente ao coletivo não condizia mais com o novo mercado, e o hábito e comportamento da população reagiram a isso. A valorização da auto-expressão - aliada à adoção do consumo e à busca de conforto pessoal para aliviar a tensão de um novo ambiente muito mais competitivo - geram consequências também no ecossistema comunicacional das marcas e na forma como o público as percebe. Os valores tradicionais chineses não foram abandonados, mas certamente passaram a ser assimilados em conjunto com ideais estrangeiros característicos de um mercado capitalista e globalizado, conforme ilustrado nos trechos abaixo por Faure e Fang (2008):

Na antiga sociedade chinesa, era considerado imprudente que alguém abertamente mostrasse seus talentos. “É o pássaro à frente do voo que leva o primeiro tiro”, diz o provérbio chinês. Hoje, cidadãos urbanos não dedicam tantos esforços para se manterem discretos. (...) A expressão mais moderna de cultura

---

<sup>5</sup> O conceito de yin-yang representa a unidade e harmonia entre opostos. Yin simboliza a energia feminina e yang a masculina, mas seu ícone de um círculo composto por uma metade preta com um ponto branco e a outra metade branca com um ponto preto representa o conceito geral do equilíbrio na dicotomia (PINENT, 2015)

que pode ser observada em grandes cidades da costa leste consegue conjugar dois imperativos: a preservação de face<sup>6</sup> por um lado e a auto-expressão do outro, sem opor os dois em um único contínuo (FAURE e FANG, 2008, p 198 - 199).

A China, portanto, se aproxima cada vez mais da realidade de consumo individualizado e como forma de expressão. O individualismo - descrito por Mao Tsé-Tung durante seu governo (1949 - 1976) como uma mentalidade passiva e egoísta e tido como um algo ofensivo - passa a ser assimilado como um senso de expressão e não é mais algo visto com maus olhos (FAURE e FANG, 2008). A cultura moderna chinesa se traduz em um equilíbrio entre os valores tradicionais e os novos que vêm importados de culturas de consumo e estilo de vida ocidentais. Mesmo com as novas influências fruto da abertura comercial e integração em uma dinâmica globalizada, ela ainda é embasada no equilíbrio de valores que, para o observador ocidental, podem parecer antagônicos. O trecho a seguir aborda a dualidade na mentalidade de “materialismo e consumo ostensivos” versus “economia” para os chineses:

As razões para economizar são tantas quanto as razões para gastar: se preparar para futura aposentadoria, economizar para cuidados com a saúde, para aliviar futuros fardos financeiros de um filho único que será responsável pelos anciões da família e para financiar a educação dessa criança, o que vem se tornando cada vez mais caro (FAURE e FANG, 2008, p. 200).

Entender que a decisão entre um ou outro não é algo simplificado que se resume apenas entre economizar ou gastar dependendo unicamente de classe ou do produto que é comprado é essencial para produzir estratégias de marca que sejam compatíveis com esse nível de nuance cultural. A primeira tentativa da Pampers (1998) de promover suas fraldas descartáveis como a opção mais barata possível - prevendo um público cuja prioridade é simplesmente o menor custo financeiro - falha em capturar os demais fatores que influenciam na decisão, especialmente quando o produto oferecido não é algo já inserido na rotina das famílias chinesas.

---

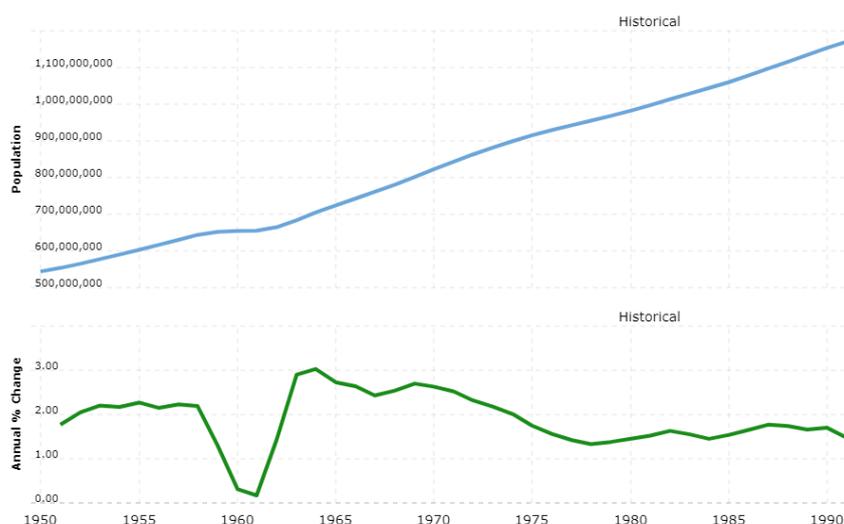
<sup>6</sup> O conceito de face é proeminente nas relações chinesas e está fortemente ligado aos sentimentos de orgulho e vergonha. Ele também pode ser visto como um sintoma de uma cultura hierárquica em que o controle emocional é valorizado a fim de manter a harmonia social (FAURE, FANG, 2008).

### 2.4.3 China como uma oportunidade de mercado

Após a morte de Mao, em 1976, a liderança da República Popular da China assume uma nova configuração. Os dois anos seguintes são marcados pela reorganização do poder e, em 1978, Deng Xiaoping assume como presidente da Comissão Militar Central. O novo líder não chega a ocupar a posição de presidente, mas é considerado como a figura máxima de poder na China até sua morte, em 1997. No começo de seu governo, Deng Xiaoping traça um novo plano de desenvolvimento que engloba quatro áreas: agricultura, ciência e tecnologia, indústria e segurança nacional. Entre as suas novas medidas, a que se destaca como um marco para a transformação da China em uma das maiores economias do mundo é a gradual abertura comercial em 1978 e o então ingresso no mercado internacional.

No início da década de 1980, a população chinesa (figura 1) representava 20% da população global. O potencial de expansão para um mercado de mais de um bilhão de pessoas gerou forte interesse de multinacionais buscando novos consumidores (FARRELL, 2006) . Conforme mostra o gráfico a seguir, a população estava em uma crescente desde a segunda metade do século XX, e a nova configuração econômica do país possibilitava explorar esse público que até então era inalcançável para as grandes marcas ocidentais.

**Figura 1 - Gráfico crescimento populacional da China**



Fonte: China Population 1950-2022. Disponível em: <<https://www.macrotrends.net/countries/CHN/china/population>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

Do ponto de vista das empresas que buscavam aproveitar o novo público em grande escala agora disponível com a abertura econômica chinesa, a ausência de um mercado competitivo diversificado também poderia ser considerado um atrativo. Os consumidores locais não estariam em uma posição de escolher uma marca entre muitas, o que garantia o destaque para aqueles que fossem pioneiros. (SCHMITT, 1997)

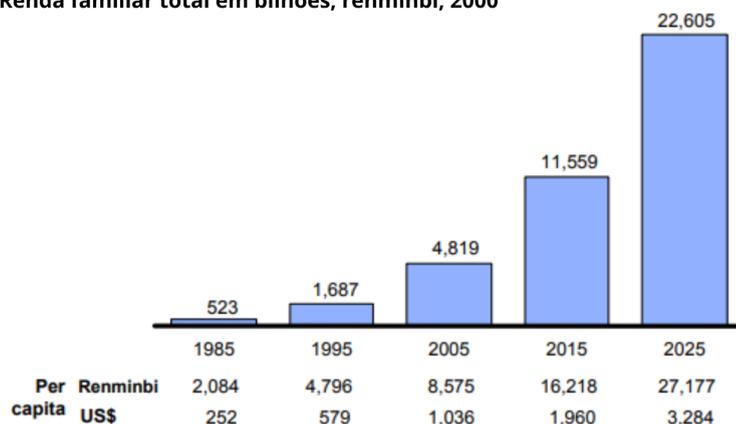
No entanto, apesar de numerosa, a população chinesa no final dos anos 2000 não configurava em sua totalidade um público com grande poder de compra. Das cerca de 1.3 bilhões de pessoas, aproximadamente 80% viviam nas áreas rurais e não faziam parte da parcela da população consumidora de bens estrangeiros, seja por falta de recursos financeiros ou por simplesmente não ter acesso aos produtos que eram vendidos predominantemente nos grandes centros urbanos como Pequim, Shanghai e Guangzhou. Apesar de evidenciar grande disparidade entre as parcelas da população chinesa, os números não tornavam o mercado local menos atrativo. Os 20% da população urbana ainda representavam um número significativo de possíveis consumidores, e o país passava por um acelerado crescimento econômico (SCHMITT, 1997).

O gráfico a seguir (figura 2) foi construído a partir de uma pesquisa de 2006, mesmo ano em que a Pampers tentava pela segunda vez lançar suas fraldas descartáveis na China, e ilustra o crescimento da renda per capita da população urbana chinesa entre 1985 e 2005 e as projeções de crescimento para os anos seguintes. A ascensão na renda das famílias chinesas representaria então um público não apenas vasto, mas aumento em sua capacidade de compra.

**Figura 2 - Gráfico projeção de crescimento da renda urbana chinesa**

**RENDAS URBANAS CONTINUARÃO A SUBIR DRASTICAMENTE**

Renda familiar total em bilhões, renminbi, 2000



Fonte: (FARRELL, D. et al. 2006, p. 14)

Ao longo dos anos, portanto, é possível acompanhar a transformação tanto do ecossistema de marcas que se aloca ou tentam se estabelecer no país quanto dos próprios consumidores locais. O público chinês, movimentado pelo surgimento de novas empresas e produtos e pelo aumento gradual da renda familiar, vai então tomando novas formas e se delineando em novas segmentações.

Um artigo baseado no discurso realizado em 1996 por Bernd Schmitt, diretor de marketing China Europe International Business School, destaca que, a partir deste momento de mudanças, foi necessário uma análise dos dados existentes sobre os consumidores chineses que possibilitasse uma segmentação do novo mercado a ser explorado. Foram debatidas segmentações geográficas, demográficas e, por fim, uma segmentação psicográfica e de estilo de vida.

Quanto à segmentação geográfica, Schmitt (1997) fala sobre um levantamento de dados sem precedentes em território chinês: a Gallup China, uma empresa de análise e consultoria global, enviou entrevistadores pelo país que conduziram uma pesquisa com 34 mil habitantes chineses em suas casas. Pesquisas de mercado como um todo não eram uma prática comum na China até cerca da metade dos anos 1980, sendo assim, as únicas fontes de informação sobre o público chinês eram coletas de dados públicos como as informações econômicas do Instituto Estadual de Estatística.

Entre os dados resultantes da pesquisa realizada pela Gallup China, um deles se destaca e pode ser relacionado ao cenário que resultou na falha da primeira tentativa de inserção da Pampers no Mercado Chinês: mesmo em 1994, em um período relativamente recente à abertura econômica da China, 52% das famílias urbanas entrevistadas estavam dispostas a pagar valores mais altos por produtos de maior qualidade. No entanto, quando analisado em sua amostragem completa, levando em consideração áreas rurais, apenas 38% das famílias apresentam essa inclinação. Enquanto centros urbanos como Pequim, Guangzhou, Xangai apresentavam maior poder de compra aliado com a disposição para investir em bens de qualidade, o caminho a seguir como marca ainda exigiria uma análise mais aprofundada, visto que centros urbanos como um todo somavam apenas 20% da população chinesa.

As pesquisas do final da década de 1990 portanto trouxeram novas informações sobre o público chinês mas, acima de tudo, também destacaram a

complexidade de se comunicar como marca para um país que apresentava diferenças tão contrastantes entre a sua vasta população (SCHMITT, 1997).

Outra decisão que acompanhou as mudanças da nova gestão chinesa foi o estabelecimento da política do filho único. Vigente de 1979 a 2015, ela promovia a estrutura familiar “quatro-dois-um”: quatro avós, dois pais e um filho. Criada como uma tentativa de frear o crescimento populacional que vinha aumentando de maneira desenfreada, a política pública estabelecia punições drásticas para aqueles que, a partir de sua proclamação, tivessem mais de um filho. Em uma nova geração de filhos únicos e de crescimento econômico no país, portanto, a criança passava a assumir um papel central na dinâmica familiar:

Com a melhoria nas condições de vida dos chineses, sobretudo nas grandes cidades, a política do filho único levou o país ao domínio dos “pequenos imperadores”. E o modelo familiar passou para a combinação um-dois-quatro. Uma criança com dois pais e quatro avós a seu inteiro dispor (CÂNDIDO, 2020).

É nesse cenário - de abertura comercial, crescimento econômico e núcleos familiares centralizados em um único filho - que a marca Pampers inicia as suas tentativas de inserção no mercado chinês.

### **3 COMUNICAÇÃO PUBLICITÁRIA E POSICIONAMENTO DE MARCA**

Os conceitos de marca e posicionamento são pontos chave para compreendermos a relação entre corporações e os seus consumidores. A atribuição de valores abstratos a produtos, serviços e empresas é central para a estratégia comunicacional e, por isso, é preciso compreender de que forma determinados valores se traduzem para diferentes públicos. Este capítulo aborda as temáticas recém mencionadas, além de trazer um panorama sobre a Procter & Gamble e seu posicionamento de marca.

#### **3.1 Comunicação publicitária: a ponte entre indústria, mercado e consumidores**

As últimas três décadas do século XX foram marcadas por grandes transformações no consumo. Mais especificamente, no papel das marcas para a relação entre instituições e seu público. O entendimento de que a criação de uma imagem e um posicionamento embasado em conjuntos de valores com os quais os consumidores pudessem se identificar transformou a dinâmica de venda e compra. Dentro dessa relação, a comunicação publicitária é a ferramenta central para transmitir os sentimentos e as percepções desejadas sobre a marca (SEMPRINI, 2006).

A dinâmica de dependência entre a marca e a comunicação fica evidente ao notarmos que a existência de uma veio cronologicamente seguida do surgimento da outra, conforme afirma Semprini sobre os primeiros anúncios de marcas: “vieram logo depois da criação destas mesmas marcas” (2006, p. 73). A própria Procter & Gamble já fazia uso de peças publicitárias desde antes de se tornar a multinacional que é hoje. Apesar da construção e promoção de marcas como conhecemos atualmente ter ganhado mais força apenas nas últimas décadas dos anos 1900, o sabonete Ivory da P&G, por exemplo, conta com anúncios que datam desde o final do século XIX.

Em seus primórdios, a comunicação associada a produtos e instituições estava muito mais relacionada a informar as funcionalidades dos bens e serviços oferecidos do que de fato construir a narrativa e as percepções que compõem a imagem de uma marca. Da mesma forma como surgiram operando em conjunto, a comunicação publicitária e a marca também se desenvolveram e se transformaram

de maneira paralela. A partir da década de 1950, os meios de comunicação em massa mudaram o universo da comunicação e, conseqüentemente, tiveram grande impacto nas marcas e nas suas promoções.

O final da década de 1990 e começo dos anos 2000, por sua vez, são marcados por anúncios em rádios e televisões para garantir a presença das marcas no dia a dia do público. A forma como o conceito de marca interage e se desenvolve a partir dessa nova realidade configura um ecossistema em que, além das marcas utilizarem da publicidade como uma ferramenta para sua propagação, elas também passam a fazer parte da própria composição desse ambiente comunicacional.

No entanto, com a rápida expansão do mercado e o conseqüente aumento na quantidade de marcas - e portanto anúncios publicitários - expostas ao público, foi necessário buscar novas alternativas de comunicação. Em um ambiente saturado, a busca por espaços que alcançassem públicos mais específicos, e de maneira mais eficiente, levou os profissionais de comunicação a destinarem mais atenção a novos possíveis pontos de contato. Entre eles, Semprini (2006) destaca embalagens, catálogos, jornais, newsletters, pontos de venda, malas-diretas, estratégias de relações públicas e muitos outros meios pelos quais o consumidor pudesse ser impactado.

O conceito de marca, portanto, está ligado à ideia de comunicá-la. Semprini (2006, p. 46) descreve a comunicação como sendo, para marcas, uma "necessidade vital, quase uma condição de existência" e evidencia que só é possível construir uma marca - um conceito baseado no conjunto de percepções sobre determinada instituição - quando se trabalha para comunicá-la para que de fato seja percebida.

O apelo para o consumo vai então assumindo novas formas: com a sua transformação em uma experiência pessoal e mais individualista, a sua prática em um formato "quantitativo ou repetitivo" (SEMPRINI, 2006, pg 53) não condiz mais com a dinâmica atual. A escolha de produtos, sejam eles rotineiros e de necessidade básica ou artigos culturais, se relaciona cada vez mais com a esfera pessoal. Por isso, cabe à comunicação - peça chave para a publicização sustentação de uma marca - acertar o tom da conversa na hora de dialogar com seus os possíveis consumidores, necessidade essa que resultou inclusive em eventos como o surgimento do marketing de relacionamento na década de 1990. Conforme trazido por Semprini (2006, p. 54), "os produtos que não souberam renovar sua dimensão semiótica, ou seja, a capacidade de se inscrever no projeto

de vida do consumidor, são vítimas de desafeto ou da troca por produtos genéricos (...)"

Quando aplicamos a necessidade de uma marca se inserir nas nuances e especificidades da esfera pessoal de seus consumidores a uma realidade de consumo globalizado - como o caso descrito da marca Pampers na China -, percebemos que as mudanças e adaptações necessárias ao cruzar fronteiras podem ser ainda mais profundas do que aquelas necessárias ao tratar públicos diferentes dentro de uma região geograficamente limitada. Isso se dá porque as premissas de como transmitir determinados sentimentos e percepções podem ser diferentes entre as nações. Nesse caso, torna-se necessário não apenas entender qual conjunto de valores é apelativo para o público-alvo, mas também compreender quais signos transmitem esses valores para os consumidores de determinada nacionalidade.

### **3.2 Marca: síntese da comunicação publicitária, construção, posicionamento e imagem**

A marca é um conceito que ilustra a transcendência do caráter físico das corporações. Sua existência representa a ideia de que, além de oferecer um serviço ou produto tangível e concreto, é necessário cercá-lo de elementos e características muitas vezes subjetivas. Atribuir valores e aspectos que agreguem identidade a esses produtos, e a quem os oferece, é o que possibilita a construção de uma relação, e não apenas uma transação, entre empresa e consumidor. Conforme descreve Carril (2007), a transição de foco de ativos tangíveis para intangíveis foi um movimento evidente desde a década de 1990. Passa a ser valorizada a “totalidade das percepções, crenças, experiências e sentimentos do consumidor associados com o produto” (CARRIL, 2007; p. 5).

Com a transição da era industrial para a era da informação, e frente às rápidas mudanças relacionadas à internacionalização de mercados e crise do marketing de massa, a marca passou a adquirir mais ênfase para a criação de uma relação com o público. Semprini (2006) aborda o fenômeno de desmaterialização e dessemantização do consumo e estabelece sua relação com o desenvolvimento das marcas. O autor destaca a transição do valor que é dado ao aspecto físico de um produto para suas características subjetivas. Apesar de descrever o evento como

algo bastante literal e que resulta de uma redução no próprio tamanho dos produtos em oferta - sejam eles eletrônicos ou até mesmo alimentos, com a preferência do público se voltando para itens menores e mais leves - podemos perceber esse evento como a centralização do intangível. Ao preterir a densidade física, o público passa a valorizar itens que contenham “quase sempre, uma densidade simbólica e imaginária muito mais importante” (SEMPRINI, 2006, p. 49).

Podemos então ilustrar esse fenômeno ao analisar a Pampers como marca sob a lente da desmaterialização do consumo: o que está sendo vendido vai muito além da fralda em si. A marca se propõe a oferecer cuidado, um gesto de carinho dos pais para com seus filhos. O apelo de comprar a fralda mais confortável ou mais tecnológica não está na compra do produto em si, mas sim o que ele vai proporcionar para o conforto e desenvolvimento da criança, representa uma relação de afeto.

O conceito de marca, portanto, passou a ser uma forma de correlacionar o produto a sentimentos e características que podem agregar valor a ele e diferenciá-lo em um mercado tão abundante em opções. É a partir da marca que consumidores, investidores e veículos de comunicação costumam ter o primeiro contato com uma empresa, e não necessariamente por meio do seu produto ou serviço. Ela é um amalgamado de qualidades e características que unifica a percepção de uma instituição e aquilo que ela tem a oferecer, tornando-a algo que pode ser apresentado ao público e se relacionar com ele. Esse conjunto de elementos representados e comunicados pela marca abrangem tanto os produtos e/ou serviços que a empresa oferece, quanto qualidades da esfera moral e ética que podem indicar seus princípios como corporação (D’ALESSANDRO; OWENS, apud CARRIL, 2007, p. 17).

Em sua origem, a marca teve a função de diferenciar e comprovar a identidade de produtos, fabricantes e serviços. Hoje, mais do que simplesmente nomear e identificar, a marca é, portanto, uma ponte entre a instituição e seu público. Carril (2007) menciona o livro *A publicidade na construção de grandes marcas*, de John Philips Jones (2004) para destacar a construção dessa relação. O autor evidencia que, independente de mudanças físicas e funcionais no produto ou serviço oferecido, o que se preserva é o sentido geral da marca. O exemplo trazido é o da Kodak que, apesar de ter realizado grandes mudanças em seus filmes ao longo dos anos, manteve a percepção geral - por meio de sua identidade sustentada por

campanhas e peças publicitárias - de que ela é uma marca na qual os consumidores confiam para preservar as suas recordações. Podemos traçar então um paralelo com o desafio da Pampers no mercado Chinês. A marca frequentemente faz uso de sentimentos atrelados a carinho e cuidado para descrever seus produtos e sua identidade e tinha então o desafio de transmitir esses mesmos sentimentos em um mercado que não reconhecia o uso de fraldas descartáveis como algo essencial ou que denotasse cuidado. (FRAZIER, 2010).

Um serviço ou produto no vácuo não se relaciona com consumidor algum, pois não atinge sua esfera pessoal e não apresenta argumentos para a sua compra além de qualidades objetivas. Em um mundo em que consumidores buscam cada vez mais correlacionar sua forma de consumo a seus valores pessoais, e contam com um mercado que os oferece as opções para essa escolha, apenas atributos e funcionalidades objetivas não são mais suficientes.

De acordo com Carril (2007), o posicionamento da marca<sup>7</sup> depende desse relacionamento com seu público. É necessário criar uma estratégia que faça com que as comunicações da marca sejam percebidas de maneira positiva pelos seus públicos de interesse. É a partir do entendimento da imagem que se deseja ter frente ao público-alvo, e como alcançar essa percepção, que uma marca constrói o seu posicionamento. Nessa dinâmica, o consumidor é protagonista para produzir a percepção desejada: é na mente dele que se dão as associações que resultam na imagem mental da marca. Por isso, além de buscar uma estratégia que simplesmente diferencie seu produto no mercado, vale compreender os diferentes níveis de associação resultantes dessas estratégias.

Tavares (apud CARRIL, 2007, p. 46) destaca as duas categorias desse processo: a primária e a secundária, sendo a primeira referente a atributos objetivos e imediatamente percebidos sobre o produto ou serviço e a última sendo derivada das associações primárias e originárias de outras informações relacionadas ao produto, como comunicações. Portanto, fica evidente que essa estratégia depende do bom entendimento do público-alvo e dos elementos que influenciam a forma como ele recebe informação. Carril (2007) ainda destaca que, no contexto da

---

<sup>7</sup> O posicionamento de marca é uma construção de imagem da organização a partir de estratégias comunicacionais que a diferenciam e a valorizam em relação aos seus concorrentes. É algo a ser percebido pelo público e visa ocupar espaço em sua mente, coração e/ou alma, dependendo da forma como a marca for promovida. (Material fornecido pela prof<sup>a</sup> Maria Berenice na disciplina de Redação Publicitária A, UFRGS, 2019)

internacionalização dos mercados, a marca é o meio pelo qual a empresa consegue estabelecer seu diálogo com todos os diferentes públicos que interagem com ela, entre eles, fornecedores, gestores, distribuidores, funcionários e consumidores.

Nesse caso, se há uma falha em construir essa conexão com o consumidor e em transmitir a percepção desejada sobre determinada empresa, deve-se olhar para como ela aborda a sua estratégia de marca. Essa observação se mostra especialmente relevante ao olharmos para o caso da marca Pampers no mercado chinês. A marca tinha o desafio de transmitir seus valores de marca já consolidados em seu país natal, e muitos outros ao redor do globo, para um novo público que operava sob diferentes princípios culturais e de comportamento. Entender essas variáveis e adaptar a apresentação da sua marca para então construir uma comunicação estratégica e eficaz é papel da empresa em questão e pode exigir mudanças que vão além de “como comunicar” e podem se estender até decisões relativas às demais variáveis do marketing, ou seja: praça, preço e produto.

O desafio da Pampers na China ia muito além de consolidar seu posicionamento de marca entre os consumidores locais. Seria necessário construir uma percepção positiva não apenas sobre a Pampers, mas sobre o uso de fraldas descartáveis. A empresa deveria construir um novo nicho de consumo e se posicionar no centro dele ao mesmo tempo. Para tanto, apenas apresentar as funcionalidades objetivas do produto não seria suficiente. O convencimento deveria vir do cerne do entendimento dos valores e das preferências de consumo locais.

A fralda descartável Pampers chegou ao mercado em 1950, período marcado pela expansão e diversificação de produtos da Procter & Gamble. Tendo surgido em uma época na qual a pesquisa de mercado e a construção de marca já eram uma prioridade para P&G, a Pampers herda o senso de centralizar no consumidor a sua característica de marca (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004). Sendo também uma empresa que atua internacionalmente, ter os norteadores de sua identidade bem definidos é um pré-requisito para preservar a imagem construída para a Pampers mesmo quando for necessário adaptá-la a novos mercados.

A Pampers busca, em seu posicionamento de marca, atribuir ao desenvolvimento de fraldas mais tecnológicas e confortáveis o senso de carinho e cuidado. É uma marca que prioriza apelos e gatilhos<sup>8</sup> emocionais dos seus produtos

---

<sup>8</sup> Gatilhos mentais são parte de um processo cognitivo que se resume nas etapas de: gatilho, rotina e recompensa. Quando um gatilho é acionado, o indivíduo receptor do estímulo é influenciado a realizar

em narrativas que buscam dialogar com o afeto entre pais e filhos. Em um estudo sobre o posicionamento da Pampers especialmente em seu canal de YouTube, Avelar, Scatulino e Martins (2017) destacam que a comunicação da marca busca construir sua imagem e atribuir valor aos seus produtos “explorando elementos como amor, carinho, conforto do bebê e segurança dos pais, além de procurar estabelecer uma conexão emocional, o que caracteriza a Pampers como uma lovemark” (AVELAR; SCATULINO; MARTINS, 2017, p. 70).

O autor Sheehan (2013) se aprofunda na definição de lovemark como uma categoria de marca que constrói uma relação com seu público baseada no afeto. O conceito se origina da premissa de que a emoção é o principal motivador para a tomada de decisão do indivíduo, e não a razão:

Essa é a essência do argumento das Lovemarks. Se você quer que as pessoas ajam - seja para algo momentâneo, como votar para um presidente, ou algo aparentemente mundano, como comprar uma marca de lenços faciais ao invés de outra - você precisa apelar para suas emoções (SHEEHAN, 2013, p. 16).

Um evento que sumariza a forma como a Pampers prioriza respostas relacionadas à emoção em sua estratégia de posicionamento foi o caso das fraldas DryMax. Após seu lançamento, em 2010, o que era considerado pela empresa como seu produto mais tecnológico até então passou a receber repercussões negativas de mães que alegavam que a nova fralda causava irritação em seus filhos. A fim de fazer jus ao seu histórico de bom relacionamento com o cliente e oferecer respostas quanto à segurança e conforto da fralda DryMax, a Pampers iniciou uma série de testes, consultando especialistas internos e externos. Os resultados indicaram o mesmo que os testes pré-lançamento haviam apontado: não foi encontrada correlação entre irritações na pele dos bebês e o novo modelo de fralda. No entanto, com a viralização das repercussões iniciais, o público se mostrou cético frente ao retorno da marca alegando a segurança do seu produto.

Instaurou-se um breve período de crise de confiança por parte dos consumidores, em que as comunicações informativas divulgadas pela Pampers esclarecendo o ocorrido acabavam por gerar reações opostas do que era pretendido: famílias se tornavam menos propensas a confiar à marca o conforto de seus filhos. A partir disso, a conclusão foi que o próximo passo da marca deveria

---

uma ação/rotina. Eles trabalham na esfera do subconsciente e são uma prática comum na estratégia publicitária (Material fornecido pela prof<sup>a</sup> Maria Berenice na disciplina de Redação Publicitária A, UFRGS, 2019)

recuperar os sentimentos positivos relacionados à Pampers e, portanto, apostar menos em argumentos racionais e informativos e mais em uma linguagem emocional: foi assim idealizada a campanha “Milagres” (SHEEHAN, 2013).

A peça central da campanha (figura 3) - um filme publicitário de 60 segundos retratando a realidade de diferentes bebês e estruturas familiares - busca expressar o amor e cuidado da marca para todos os tipos de bebês. O tom da comunicação se mostrou acertado, a campanha alcançou milhões de visualizações em redes sociais e a sua representatividade despertou identificação entre o seu público.

**Figura 3 - Cenas do filme publicitário da campanha “Milagres” da Pampers**



Fonte: Imagens coletadas e organizadas pela autora a partir do vídeo da campanha disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=rmjilxoOkuY>>. Acesso: 15 fev. 2023

Além do aumento em vendas e das repercussões positivas pelos canais de comunicação da marca, a Pampers também passou a receber cartas de agradecimento pela campanha. As mensagens de apreciação de diversas famílias por se considerarem vistas pela marca atribuem um sentido ainda mais concreto à ideia de relação com o público (SHEEHAN, 2013). O diálogo que esse tipo de posicionamento promove entra nos níveis mais profundos da relação emocional com

o indivíduo: permeia suas inseguranças e desejos de maneira tão pessoal que faz com que o relacionamento transcenda a esfera produto e consumidor assim como a imagem da marca transcende aquilo que ela objetivamente oferece.

Apesar do evento com as fraldas DryMax ser posterior à entrada da Pampers na China, ele resume a imagem que a marca buscou desenvolver ao longo dos anos. O filme da campanha Milagres foi descrito por Sheehan como “o DNA da Pampers em um filme” (2013, p 62), o que evidencia a centralidade da conexão emocional almejada pela marca entre seus produtos e seus consumidores. Esse posicionamento pode ser identificado como remanescente dos valores também presentes na P&G - empresa proprietária da marca Pampers - sobre a priorização da pesquisa de mercado e relacionamento com o público.

É a partir dessa lente que iremos estudar as decisões tomadas pela Pampers ao lançar os seus produtos na China. Afinal, apesar de podermos identificar carinho e afeto como sentimentos permanentes em diferentes culturas, a forma como eles são percebidos e expressados é a variável que exige investigação no caso. A chave para manter uma identidade de marca globalmente unificada está, portanto, em reconhecer as variantes necessárias na maneira de comunicar essa identidade para diferentes públicos.

### **3.3 P&G: uma marca criadora de marcas**

Com mais de 150 anos de história, a Procter & Gamble (P&G) é uma referência no campo de construção e expansão de marcas em nível internacional. Como uma multinacional com mais de 300 marcas (SILVA, 2020) - entre elas, a Pampers, umas das líderes mundiais na venda de fraldas descartáveis - a P&G (figura 4) passou por décadas de construção e posicionamento de marca antes de buscar se estabelecer na China (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004).

**Figura 4 - Evolução do símbolo e logotipo da Procter & Gamble 1850 - 2003**



Fonte: (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004, p. 272-273)

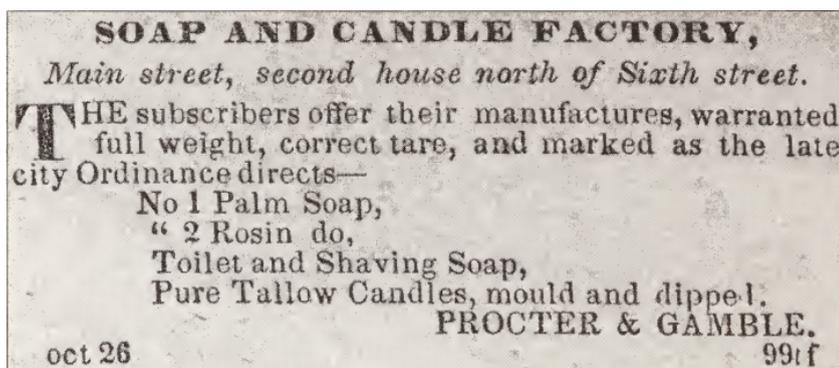
O foco do nosso estudo - a inserção da Pampers na China - portanto, não é o de uma marca emergente e iniciante no mercado tentando vender seus produtos. É uma das marcas líderes globais na venda de fraldas e originária de uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, já estabelecida em diversos outros países, buscando a expansão para mais um.

### 3.3.1 Origem e expansão

A origem da P&G se deu em Cincinnati, em 1837, com a associação de William Procter e James Gamble em uma produção de sabões e velas. Na época, a realidade dos Estados Unidos ainda era a de uma população majoritariamente agrária, com produção e consumo locais. O mercado de bens de consumo de marca - e o próprio desenvolvimento das marcas - como conhecemos hoje, portanto, não era parte deste contexto (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004).

A imagem a seguir é do primeiro anúncio feito pela empresa, em 1838, na *Cincinnati Daily Gazette* (figura 5), e evidencia uma comunicação de caráter meramente informativo, sem atribuições emocionais ou sequer uma listagem de diferenciais do produto. Os conceitos que analisamos até então sobre a função e objetivo de uma marca passarão a fazer parte da realidade da Procter & Gamble apenas décadas depois, ou seja, a partir do século XX.

**Figura 5 - Anúncio para sabonetes e velas Procter & Gamble**



Fonte: (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004, p. 12)

Com o passar dos anos, uma série de eventos foram cruciais para o crescimento acelerado da empresa e para possibilitar que ela se direcionasse ao que é hoje. Entre eles, podemos destacar primeiramente a construção de rodovias pelos Estados Unidos - que possibilitou ampla distribuição de maneira mais eficiente. Em seguida, é relevante evidenciar a liderança de James Norris Gamble, filho do fundador James A. Gamble, que incorporou seus conhecimentos técnicos, adquiridos em cursos de química, ao desenvolvimento de produtos até então feitos frequentemente com base em tentativa e erro. Por último, uma das protagonistas definitivas para a expansão a nível nacional da P&G, e o aumento exponencial de sua capacidade produtiva, foi sua participação como fornecedora de sabonetes e velas para o exército nacional dos Estados Unidos durante a Guerra Civil (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004).

### **3.3.2 Sabonete Ivory e a publicidade na P&G**

Apesar de estar passando por um período de aumento de produção e vendas, a P&G logo enfrentaria um novo desafio no seu catálogo de produtos: o desenvolvimento de lâmpadas a óleo. A novidade gerou uma queda brusca nas vendas das velas, seu principal produto. Ainda assim, o cenário também era de oportunidades. O final do século XIX e começo do século XX foram marcados pela urbanização, aumento da renda familiar e movimentos voltados para a industrialização. O contexto então apontava para a necessidade de uma decisão estratégica que possibilitasse a manutenção e o crescimento da P&G. Essa decisão foi o início do desenvolvimento da marca, com publicidade centradas em seu novo produto: o sabonete Ivory, que flutua e, portanto, pode ser utilizado com mais

facilidade em rios e banheiras. A partir desse estágio, a P&G passou a realizar investimentos sem precedentes na sua promoção, tornando-se uma das maiores anunciantes dos Estados Unidos (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004).

O investimento na comunicação visual e publicitária do sabonete Ivory foi crucial para o aprendizado da empresa quanto à construção de marca e, posteriormente, contribuiu para uma aplicação estratégica desses conhecimentos. Mesmo assim, a divulgação do novo produto não configura a propagação e a consolidação da marca P&G. Conforme descrito no trecho a seguir, os anúncios muitas vezes sequer contavam com a assinatura da Procter & Gamble. A empresa, então, fazia uso do produto como uma frente de testes para avaliar o alcance da comunicação para a expansão das suas vendas:

Mas o anúncio estava vendendo Ivory, não a Procter & Google. A empresa estava forjando um novo relacionamento especificamente entre consumidores e o produto em particular. A marca se tornou um veículo pelo qual a empresa abriu seu caminho para o mercado em massa (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004. pg 31).

No começo do século XX, a P&G se encontrava em um período de expansão. Já contando com três fábricas estabelecidas em diferentes cidades dos Estados Unidos, a empresa abriu sua primeira sede internacional, em Ontário, Canadá. Os anos seguintes também foram marcados por fusões com outras empresas que possibilitaram maior diversificação dentro dos produtos característicos da marca (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004).

Tendo experimentado a sua capacidade de alcance publicitário com a promoção massiva do sabonete Ivory, a P&G agora enfrentava o desafio de elaborar uma estratégia capaz de sustentar a sua expansão, construir novas marcas e posicioná-las de maneira sólida no mercado. Conforme destacado por Dyer, Dalzell Olegario (2004, p.48), “obter vantagem competitiva significava aprender e eventualmente dominar a arte de construir uma marca”. Esse foi o contexto que fez com que a empresa criasse um setor de pesquisa e desenvolvimento, buscando novas tecnologias e atribuindo um caráter mais científico e menos empírico para a sua produção. Posteriormente, a marca criou a primeira diversificação de produto fora do seu escopo tradicional de velas e sabonetes: Crisco, uma gordura vegetal para cozinhar alimentos. Seu lançamento foi determinante para o início da comunicação publicitária da marca de forma estratégica. Foi o momento em que puderam aplicar, de forma tática, os conhecimentos adquiridos de maneira

experimental com a promoção do Ivory. Com o sucesso das campanhas para o lançamento do Crisco, a P&G em seguida identificou a importância de um setor de pesquisa de mercado, e foi pioneira entre as demais empresas do ramo ao investir de forma consistente e regular na busca pelo conhecimento do seu público. Com seus produtos tradicionais já consolidados no mercado de bens de consumo, a P&G agora se voltava para o entendimento do próprio consumidor e se tornava uma empresa capaz de criar e desenvolver de, maneira estratégica, produtos e marcas que se relacionavam com a realidade do seu público-alvo:

Conforme se envolvia mais profundamente nas vidas e imaginários dos seus consumidores, a Procter & Gamble se transformou em uma construtora de marcas. No século por vir, esses entendimentos implícitos iriam direcionar a Procter & Gamble para novos e mais ousados empreendimentos (DYER; DALZELL; OLEGARIO, 2004. pg 40).

Em seu histórico, transitando de negócio familiar, para empresa em expansão até então se tornar uma marca desenvolvedora de novas marcas, a P&G se mostra como uma instituição que valoriza a otimização dos seus produtos com base na compreensão do seu consumidor, mesmo que por motivos corporativos e estratégicos. Essa conclusão apenas chama mais atenção para a proporção do desafio de comunicar uma de suas marcas no mercado chinês. Se seguirmos a lógica do *modus operandi* apresentado pela empresa, desde os primórdios de sua construção como marca, não parece que a única explicação para a dificuldade de se estabelecer na China seja desinteresse pela realidade e pelos interesses do público-alvo. A alternativa que nos resta averiguar com mais profundidade, portanto, é a da complexidade inerente à cultura e à comunicação intercultural. O reconhecimento de que comunicar para nações diferentes não é um processo objetivo de tradução, mas sim a busca pelo entendimento ao mesmo tempo amplo e aprofundado nas nuances de como se dá a relação com o consumo, produtos e marcas em diferentes culturas.

## **4 PAMPERS E A CAMPANHA GOLDEN SLEEP: A CONQUISTA DO MERCADO CHINÊS**

Neste capítulo, abordamos o processo metodológico empírico realizado durante a pesquisa e apresentamos a trajetória da Pampers em sua tentativa de inserir a sua fralda descartável no mercado chinês. A partir desses levantamentos, realizamos uma discussão relacionando os conceitos teóricos estudados nos capítulos anteriores e as investidas da Pampers na China.

### **4.1 Procedimentos metodológicos**

Esta monografia traz pesquisa exploratória e descritiva sobre a entrada da fralda Pampers no mercado chinês para compreender as influências da cultura local sobre as estratégias de comunicação da marca. Podemos caracterizar a pesquisa como exploratória na instância de que ela busca aprimorar ideias prévias sobre o tema em questão (GIL, 2002). A temática da comunicação intercultural e das diferenças entre públicos consumidores de nacionalidades distintas não é uma pauta nova. No entanto, abordá-la a partir do fenômeno de abertura e expansão econômica chinesa, junto ao crescente interesse de multinacionais ocidentais em se estabelecer neste mercado, pode oferecer novas perspectivas a esse debate, especialmente quando muitas dessas tentativas apresentam falhas justamente no que tange à compreensão de valores culturais locais e a sua integração à estratégia de negócio. Dentre as práticas citadas por Gil (2002) para a realização de pesquisas exploratórias, efetuamos o levantamento bibliográfico - para melhor entendimento dos conceitos teóricos que cercam e embasam o tema a ser debatido - e o uso de exemplos que facilitam a compreensão do que está sendo estudado, como é o caso da trajetória da marca Pampers na China. A coleta de informações bem como o “estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42) deste evento são elementos que também configuram esta pesquisa como descritiva. Em ambas instâncias - descritiva e exploratória - esse estudo busca ampliar a visão sobre os atravessamentos da cultura no âmbito da estratégia comunicacional e de marca.

A monografia também conta com pesquisa documental, a fim de obter insumos para apresentar a experiência da Pampers no mercado chinês. Caracterizada como busca de fontes diversas e composta de dados muitas vezes desprovidos de uma análise prévia (GIL, 2008), a pesquisa documental foi essencial

para estruturar a linha do tempo e o contexto da marca estudada e ilustrar os conceitos teóricos que foram abordados a partir da pesquisa bibliográfica. Dessa forma, as informações coletadas partem de um estado de isolamento e em seguida são associadas ao contexto histórico da China, a fim de estabelecer conexão entre ambos e assim cumprir os objetivos da pesquisa.

Para o estudo e o estabelecimento de relações entre as informações levantadas, é feita uma análise de natureza qualitativa. Considerando que a monografia busca o aprofundamento no problema estabelecido, essa foi a estratégia que possibilitou uma interpretação mais flexível do tema e a exposição de conexões entre teorias e os fenômenos descritos. Conforme evidenciado por Tesch (apud. GIL, 2008), a abordagem qualitativa se baseia em uma análise contínua das informações, de maneira “cíclica ou concomitante à coleta de dados” (GIL, 2008, p. 176), o que viabiliza o levantamento de novas questões sobre os temas abordados ao longo de todo a pesquisa.

As etapas do processo de pesquisa, análise e reflexão são as seguintes: para relatar o histórico da marca Pampers na China, foram realizadas buscas documentais sobre as campanhas lançadas no país, entre os anos de 1998 e 2007. Por se tratarem de eventos que ocorreram entre vinte e cinco e dezesseis anos atrás, e em um país que estava nos primórdios da sua abertura comercial e integração internacional, encontrar registros dos produtos e das peças publicitárias em questão se mostrou infrutífero. Em minha busca documental, utilizei as combinações de palavras-chave “Pampers”, “Campanha Golden Sleep”, “China” em português, inglês e mandarim. O resultado foram notícias que descreviam a trajetória da marca no país, mas sem imagens ou vídeos das campanhas em si. Na tentativa de obter informações mais concretas sobre comunicação da Pampers na China, foi realizado contato direto com a sede estadunidense da Procter & Gamble, conforme consta no apêndice A desta monografia. Na troca de e-mails com a equipe de gestores da marca, foi possível conversar diretamente com o setor de arquivos que, por sua vez, encaminhou links de artigos online sobre o assunto e imagens que não correspondiam aos produtos comercializados na China na época solicitada<sup>9</sup>. O detalhamento nesta pesquisa sobre a atuação da Pampers no país se dá, portanto,

---

<sup>9</sup> Recebi imagens de fraldas descartáveis cujas embalagens estavam escritas em inglês e eram, portanto, fotos de produtos comercializados em países que têm inglês como língua nativa.

a partir da coleta de informações disponíveis nos artigos online que descreviam o caso.

## 4.2 Pampers na China: histórico de tentativas e a campanha Golden Sleep

O final do século XX e começo do século XXI foi um período em que muitas multinacionais ocidentais buscaram se estabelecer no mercado chinês. A perspectiva de um dos países mais populosos do mundo estar de portas abertas para a presença de empresas estrangeiras era apelativa para muitas marcas que buscavam expansão. No entanto, enquanto algumas tiveram sucesso em compreender e dialogar com o público chinês - como é o caso do Starbucks (figura 6), que se aliou a marcas locais e aderiu a uma versão chinesa do seu nome para conquistar seu novo público - outras marcas ocidentais não alcançaram o mesmo resultado (GROLLMANN, 2020).

Figura 6 - Loja da cafeteria norte-americana Starbucks na China



Fonte: (HANCOCK, 2018)

A razão principal para isso era que muitas dessas marcas ocidentais não entendiam o quão diferente o consumidor chinês poderia ser do ocidental. As dissonâncias entre ocidente e oriente são históricas e culturais. Buscar compreendê-las no consumo e na comunicação local pode ser determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa (FAURE, FANG, 2008).

A história da Pampers da China, por sua vez, foi marcada por tentativas e erros. A marca que alcançaria a liderança na venda de fraldas descartáveis entre os chineses em 2010, começou sua jornada no gigante asiático em 1998 com um produto que não apelava para a realidade da família local: uma versão mais barata e

de menor qualidade da fralda descartável que era vendida nos Estados Unidos (FRAZIER, 2010). Apesar de estar crescendo e passando por fluxos de urbanização, a família chinesa ainda contava com um poder de compra reduzido se comparado ao núcleo familiar norte americano no final do milênio passado. A realidade do país emergente fez com que a Pampers acreditasse que um produto mais barato seria sua porta de entrada nesse mercado e a garantia de atingir uma parcela maior do público. O resultado foi o fracasso das vendas, mesmo a decisão da Pampers seguindo uma rota comumente escolhida pelas multinacionais para se instalar no país. Um estudo da McKinsey & Company de 2012 relata o quão representativa era a parcela de consumidores com menos capacidade de compra em oposição a uma porcentagem menor de consumidores com mais poder aquisitivo na China. O que fez com que marcas multinacionais, nos anos anteriores, apelassem para um reposicionamento<sup>10</sup> de seus produtos a fim de atingir uma parcela maior da população consumidora:

Até então, essas divergências apresentavam uma escolha às empresas multinacionais operando na China: ter como alvo apenas consumidores afluentes e mainstream ou estender a marca para servir o segmento de valor<sup>11\*</sup>. Aqueles que escolhiam o primeiro caminho poderiam manter mais ou menos o mesmo modelo de negócios que aplicavam em outras partes do mundo, sem precisar desconfigurar seus produtos. Mas ao escolher essa abordagem, eles se limitavam a um mercado alvo de 18 milhões de residências. Empresas que escolheram servir a categoria de valor se beneficiaram de um mercado muito maior para explorar - 184 milhões de residências - mas seus produtos precisavam ser mais baratos, ou eram forçados a adaptar seus modelos de negócios e a lucratividade era mais baixa. (ATSMON e MAGNI, 2012, p. 3)

No entanto, o desafio da marca não era apenas vender o seu produto como o mais vantajoso, mas sim convencer consumidores que não viam necessidade no uso da fralda descartável. No final dos anos 90, a realidade das crianças chinesas contava apenas com o uso de fraldas de pano e, a partir dos seis meses, com a prática do *kaidangku*. Essa é uma técnica que consiste no uso de uma calça com uma abertura para que a criança possa atender às suas necessidades a qualquer momento e em qualquer lugar. O uso de fraldas descartáveis, portanto, não era

---

<sup>10</sup> O reposicionamento consiste em um deslocamento da imagem da marca com a associação de novos sentimentos e características a ela para que seja gerada nova percepção no imaginário coletivo. Ele é algo que permite a manutenção e atualização da marca ao longo do tempo (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

<sup>11</sup> No estudo da McKinsey Company, consumidores “de valor” contam com uma renda familiar disponível de US\$ 6 mil a US\$ 16 mil; consumidores “mainstream” de US\$ 16 mil a US\$ 34 mil e consumidores “afluentes” a partir de US\$ 34 mil - representando apenas 2% da população na época do relatório. (ATSMON; MAGNI, 2012)

considerado essencial pelos pais, visto que exigiria a mudança de seus hábitos (FRAZIER, 2010). Ao mesmo tempo, o país ainda vivia a realidade da política do filho único, o que fazia com que os núcleos familiares fossem centrados na criança. Ou seja: a prioridade não era comprar o produto mais barato do mercado, mas sim garantir o máximo conforto para o único filho:

A política do filho único criou pequenas famílias que adoram seus “pequenos imperadores”. Em áreas urbanas, “entre pais e avós, você frequentemente tem a renda de quatro pessoas sustentando uma criança, então as pessoas podem pagar por produtos de última geração”. (NG e BURKITT, 2015)

O fracasso da primeira tentativa da fralda Pampers na China em 1998 tornou evidente que a empresa não havia buscado compreender a cultura de consumo do público para o qual estava tentando vender os seus produtos, resumindo seus desejos de consumo à economia e abrindo mão da qualidade. A própria diretora global dos setores de cuidados infantis, relações externas e sustentabilidade da marca, Kelly Anchrum, afirmou: “levamos um tempo para entender que maciez também era algo importante para mães em um mercado em desenvolvimento” (FRAZIER, 2010).

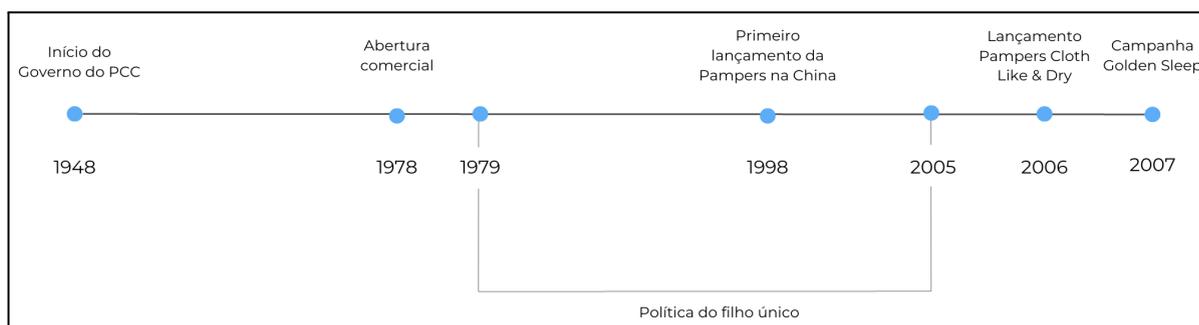
Em sua segunda tentativa (2006), a Pampers concluiu que, para fazer com que as famílias integrassem o uso de fraldas descartáveis na rotina de cuidados de seus filhos, seria preciso desenvolver um produto ainda barato, mas de alta qualidade. Para isso, a empresa reduziu a textura antes extremamente plástica de sua fralda, aumentou a maciez e transferiu a sua produção para território chinês, a fim de reduzir os custos de transporte. O resultado foi o lançamento da fralda *Pampers Cloth Like & Dry*, em 2006. O novo produto prometia o toque com a mesma sensação de tecido e que os bebês permaneceriam secos, além de custar menos da metade do valor de uma fralda Pampers nos Estados Unidos (FRAZIER, 2010).

O desempenho dessa vez foi melhor do que o da estreia da marca na China, mas ainda restava o empecilho de que, apesar de contar com o produto certo a um valor acessível para o público local, isso não foi suficiente para mudar a forma como as famílias cuidavam de seus filhos. A mera presença de um novo produto não foi capaz de criar demanda em um país que não o tinha integrado em sua cultura como um bem de necessidade básica. Para tanto, seria preciso se aproximar mais dos valores locais, entender o que dialogava com as necessidades e os desejos das famílias chinesas. A Pampers então deu início a uma pesquisa aprofundada, com

visitas às residências do público-alvo para investigar o que seria uma demanda comum das mães chinesas que a marca poderia solucionar. Os resultados mostraram uma preocupação comum à maioria dos pais relacionada às horas de sono de seus filhos e como isso impactaria seu desenvolvimento cognitivo e, conseqüentemente, seu futuro (AAKER, 2013). Essa descoberta levou a Pampers a comissionar uma pesquisa ao Centro de Pesquisa do Sono do Hospital Infantil de Pequim envolvendo mais de mil bebês em oito cidades chinesas e visitas a mais de 6.800 famílias. Esse estudo apontou que bebês usando a fralda Pampers dormiam 30% mais rápido e cerca de 30 minutos a mais por noite, e tinham 50% menos interrupções durante o sono do que bebês que usavam fraldas de pano. Tudo isso foi conectado ao bom desenvolvimento cognitivo das crianças e dialogou fortemente com a priorização do sucesso acadêmico característico de famílias chinesas (FRAZIER, 2010).

Aproveitando os dados colhidos na pesquisa, em 2007 a Pampers lançou então a protagonista do seu sucesso no mercado chinês: a campanha Golden Sleep. Seu objetivo foi divulgar os dados da pesquisa e “enquadrar fraldas descartáveis como auxiliares para um sono de qualidade” (AAKER, 2013). A marca realizou, então, campanhas nos próprios pontos de venda, em lojas de áreas urbanas e com peças publicitárias que resumiam os resultados da pesquisa, como “o bebê dorme com 50% menos interrupção” e “o bebê dorme 30% mais rápido”. Além disso, outra estratégia que não apenas ajudou a aumentar a visibilidade desses dados mas também contribuiu para a aproximação entre o consumidor e a marca foi a campanha viral no site da Pampers, que incentivava os pais a enviarem fotos de seus filhos dormindo usando sua fralda Pampers. A marca recebeu mais de 200 mil fotos, das quais 100 mil foram usadas para montar um mosaico de 660 m<sup>2</sup> em uma loja de Shanghai. Na linha do tempo a seguir (figura 7), é possível visualizar a sequência de acontecimentos desde o início da vigência da gestão do Partido Comunista Chinês no governo até o lançamento da campanha Golden Sleep, em 2007:

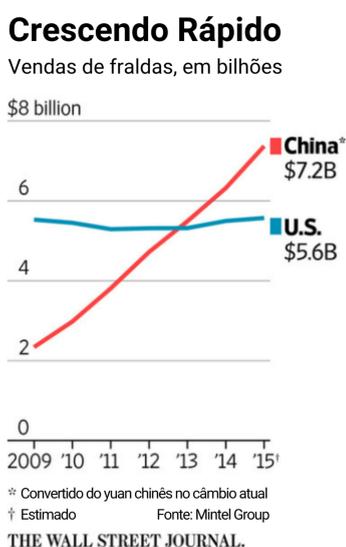
**Figura 7 - Linha do tempo China**



Fonte: Organização da Autora

A Golden Sleep foi o ponto de virada para a Pampers na China. Além de resultar em um aumento de 55% em vendas, ela também foi responsável por iniciar uma mudança na cultura de consumo do público-alvo. O uso de fraldas descartáveis não se inseriu imediatamente na rotina das famílias a partir da campanha, e muito menos com a mesma intensidade que se dá nos Estados Unidos e em outros países ocidentais. Em 2008, cerca de um ano após o sucesso no aumento de vendas fruto da campanha Golden Sleep, o vice-diretor global de cuidados domésticos da Procter & Gamble afirmou que a média do uso de fraldas descartáveis dos consumidores chineses ainda é cerca de menos de uma por dia (FRAZIER, 2010). No entanto, conforme ilustrado na imagem a seguir (figura 8), é possível perceber o crescente uso de fraldas descartáveis nos anos seguintes, levando a China a ultrapassar os Estados Unidos no valor total em compras dessa categoria de produto.

**Fotografia 8 - Gráfico de vendas de fraldas na China e nos Estados Unidos**



Fonte: NG; BURKITT (2015)

Nesta etapa, são evidentes os diversos erros e desafios enfrentados pela Pampers, definitivos para os resultados iniciais negativos nas suas tentativas de se estabelecer no mercado chinês do final do século XX. Destacamos alguns:

- A baixa demanda pelo produto oferecido, tendo em vista a existência de práticas e costumes que já supriam as necessidades essenciais da população;
- A expectativa incorreta de que a prioridade da população de um país emergente como a China seria simplesmente economizar, independente do contexto - que, nesse caso, se caracterizava por núcleos familiares centralizados em filhos únicos e dispostos a pagar mais para oferecer a eles produtos de qualidade;
- O reconhecimento da natureza paradoxal da cultura chinesa, que consiste em valores que podem ser percebidos como antagônicos pelas lentes ocidentais, mas que coexistem sob a premissa da harmonia entre os opostos. Nesse caso, a ideia de economia e autocontrole - que, pelas lentes ocidentais, está fortemente associada com a imagem do chinês que sempre barganha e busca os melhores preços - coexiste com a crescente valorização do consumo ostensivo como forma de expressão pessoal e com o conceito de “face”, que tangencia a ideia de orgulho e pode ser visto como um elemento que incentiva a compra de produtos de marcas de mais elevada qualidade (FAURE e FENG, 2008).

Esses elementos foram balizadores para a experiência da marca Pampers em território chinês, e compuseram parte da sua experiência de aprendizado sobre o público em questão. Todos eles se relacionam de alguma forma com as nuances culturais do país e ilustram a relevância no reconhecimento da cultura como fator determinante para a estratégia de comunicação da marca.

### **4.3 Discussão sobre as tentativas de ingresso da fralda Pampers no mercado chinês**

Esta discussão está centrada em quatro pressupostos:

- 1) As diferenças culturais entre a China e as nações ocidentais, as suas repercussões nas estratégias de comunicação das marcas e, conseqüentemente, em relação ao consumo;
- 2) A expectativas da Pampers sobre o mercado Chinês e as suas dissonâncias com a realidade local;
- 3) A trajetória de aprendizado e integração de valores culturais chineses na estratégia de comunicação da marca Pampers;
- 4) A inserção da fralda Pampers na cultura local chinesa.

A fim de responder o problema de pesquisa proposto - como se dá a interação entre os valores culturais e a estratégia publicitária para um posicionamento de marca eficiente? -, realizamos essa discussão, orientada pelos tópicos anteriores para conectar as informações até então abordadas sobre marca, seu posicionamento e o contexto chinês às tentativas de estabelecimento da Pampers no país e as suas conseqüências.

#### **4.3.1 Dissonâncias culturais**

Em um primeiro momento, recuperamos o conceito de comunicação intercultural para destacar a relevância do reconhecimento das diferenças culturais entre a China e grande parte das nações ocidentais, como os Estados Unidos. Uma estratégia intercultural eficiente só pode acontecer a partir da identificação das dissonâncias entre países de valores frequentemente antagônicos. Enquanto a Pampers carrega consigo o histórico de uma marca norte-americana onde o consumo é uma expressão de individualidade desde o século XX, o seu público-alvo na China conta com um contexto diferente. O país é uma das civilizações mais antigas do mundo e tem um contexto cultural singular. As correntes filosóficas que surgiram ao longo do seu desenvolvimento, como o Confucionismo, o Taoísmo e o Legalismo, tiveram impacto na forma como a sociedade chinesa se estruturou e formou a sua percepção de mundo, baseado na priorização do coletivo e na hierarquia. Essa visão coletivista também se estende ao consumo, que sempre foi visto de forma muito diferente da cultura ocidental.

A ideia do consumo como algo para a satisfação pessoal irá se desenvolver na China após a abertura comercial, sendo que, antes disso, ele era caracterizado principalmente como algo que visava suprir necessidades objetivas, e não para

expressão própria. Essas diferenças culturais e históricas tornam a China um mercado único e desafiador para as empresas ocidentais que buscam expandir os seus negócios na região. Com a abertura comercial em 1978, novos valores passaram a ser integrados ao imaginário coletivo chinês, mas essa interação não irá resultar em uma assimilação completa do modo de vida e de consumo estadunidense e ocidental. A transformação da cultura chinesa parece acontecer ainda dentro de moldes forjados por milênios de história.

A partir da aceleração do fenômeno da globalização desde os anos 1970 e da compressão do espaço-tempo abordados por Hall (2005), essa interação entre identidades nacionais e culturais origina uma nova percepção sobre o global e o local, que, apesar de não se unificarem em um público internacionalmente homogêneo, resultam em identidades híbridas. No caso da China, isso pode ser ilustrado a partir da integração de valores ocidentais em um formato percebido como paradoxal: valores opostos coexistem, interagem e definem a percepção de mundo dos chineses de maneira fundamentalmente diferente da visão ocidental.

Esse é o cenário que precede e contextualiza a entrada da Pampers na China. No entanto, a estratégia da marca de fraldas para posicionar seu produto evidencia um entendimento superficial da cultura e da forma como consome o seu público-alvo. A criação de um produto de baixa qualidade, com valor reduzido, para ser acessível para a maior parcela da população possível, pode ser indicativo de que essa estratégia segue a ideia de que um país emergente e composto por uma população de baixa renda familiar adotaria um novo hábito simplesmente pela oferta de um produto barato.

A realidade é que o produto fralda Pampers inicialmente não levou em consideração a cultura das famílias chinesas e, portanto, a sua comunicação não dialogou com o potencial consumidor daquele mercado. A falha inicial da Pampers na China nos faz questionar o quanto a temática de comunicação intercultural foi percebida ou não como um fator relevante para sua estratégia internacional. A Procter & Gamble, sua empresa matriz, é reconhecida pelo relacionamento com o público, e por ser pioneira na pesquisa de mercado. Mesmo assim, a primeira abordagem da Pampers na China foi descolada da realidade local, o que nos leva à conclusão de que, mesmo no caso de multinacionais bem estruturadas, o entendimento da cultura do público para o desenvolvimento de estratégias

comunicacionais é frequentemente visto como um fenômeno à parte da esfera do planejamento estratégico da organização e da sua comunicação de marca.

### 4.3.2 Quebra de expectativas

Em 1998, ano da primeira tentativa de inserção da fralda Pampers no mercado chinês, o país ainda era um território com muitas variáveis desconhecidas pelas corporações estrangeiras. O primeiro grande estudo de segmentação de público foi realizado em 1996, pela Gallup China (SCHMITT,1997), dezoito anos após a abertura comercial chinesa e apenas dois anos antes do primeiro lançamento da Pampers no país. Pode-se assumir, portanto, que os subsídios para um entendimento mais aprofundado do seu público consumidor foram mais escassos do que em outros mercados internacionais para os quais a marca se expandiu. No entanto, o quanto podemos atribuir o despreparo da Pampers para inserir seus produtos na China unicamente à natureza isolada do país e às suas diferenças culturais em comparação ao padrão de consumo norte-americano?

Ao buscarmos compreender os fatores envolvidos na decisão da Pampers em reformular seu produto para transformá-lo em uma versão de menor qualidade e preço do que o vendido nos Estados Unidos, inferimos que a estratégia da marca girava em torno da expectativa de um público que priorizaria a economia e, imediatamente veria vantagem na adoção das fraldas descartáveis ao invés dos métodos tradicionais da cultura local - como o uso da fralda de pano e a técnica *kaidangku*. O centro dessa expectativa é a percepção da China como um país emergente que, ao ser apresentado a uma versão inferior de um produto que já fazia sucesso em países ocidentais, naturalmente passaria a consumi-lo sem resistência.

No entanto, essa é uma perspectiva que coloca o consumidor como parte de um público massificado e homogêneo, e o percebe como desprovido de nuances. Essa visão ignora a forma como as diferentes culturas podem formar associações distintas de valores considerados universais, como o carinho na relação entre pais e filhos. Apesar da imagem da fralda Pampers girar em torno de cuidado, o seu produto não carregava a atribuição inerente a esse sentimento, e, portanto, não poderia ser automaticamente lido dessa forma por todo e qualquer público. É preciso compreender quais são os indicadores locais dos sentimentos que se almeja transmitir como marca, como associar o intangível ao tangível - conforme abordado

por Carril (2007) em seu conceito de marca - para que seja possível dialogar com o consumidor através das suas próprias lentes culturais.

Ao lançar um produto desconfortável e barato em 1998, a Pampers abriu mão da sua própria essência, até então construída como marca: assumir que os pais de uma criança estariam dispostos a aderir a um produto de qualidade inferior para os cuidados do seu filho não é uma estratégia característica de uma empresa que busca ser reconhecida pelo afeto. Recuperando a declaração da diretora global dos setores de cuidados infantis, relações externas e sustentabilidade da marca - “levamos um tempo para entender que maciez também era algo importante para mães em um mercado em desenvolvimento” (FRAZIER, 2010) -, fica evidente que a Pampers percebeu seu possível consumidor chinês de maneira superficial.

Essa quebra de expectativa também pode ser percebida ao analisarmos a estrutura familiar da época, visto que, de 1979 a 2005, a China tinha em vigência a política do filho único. Essa dinâmica familiar centralizava o filho, e fazia com que pais e avós priorizassem o seu conforto em suas decisões de consumo, o que não se alinhava com a primeira estratégia da Pampers. A marca parecia avaliar o consumidor chinês antes como um comprador emergente do que como um indivíduo inserido em um contexto cultural próprio.

A quebra de expectativa da Pampers em inserir o seu produto na China, portanto, pode de fato ser parcialmente justificada pelas diferenças históricas, sociais e culturais do país, bem como o seu isolamento prévio à abertura comercial. No entanto, podemos inferir que o elemento central para essa quebra deu-se a partir de uma abordagem que tangenciou o desinteresse pelo funcionamento do contexto chinês, não buscou compreender nem incorporar a cultura local à sua estratégia de comunicação da marca.

### **4.3.3 A integração de valores culturais chineses na estratégia da Pampers**

A falha da Pampers após o seu primeiro lançamento na China veio acompanhada de aprendizados. O primeiro é que, mesmo a população chinesa ainda não detendo grande poder de compra, a qualidade dos produtos seria algo valorizado pelas famílias locais, especialmente no consumo relacionado aos seus filhos. Essa primeira lição levou ao desenvolvimento de uma fralda que de fato

priorizou o conforto ao mesmo tempo que se mantinha acessível. No entanto, não foi resolvido o problema central: a família chinesa não enxergava a fralda descartável como necessidade. O segundo aprendizado da marca foi, portanto, de que seria necessário vender ao consumidor não apenas a fralda Pampers, mas a ideia da fralda descartável como um todo. Mais do que elaborar um “produto ideal”, a marca passa então a compreender que a estratégia bem sucedida seria aquela que se aliasse aos valores culturais do seu público-alvo, que pudesse convencê-lo a partir do seu entendimento. Essa foi a função da campanha Golden Sleep.

De acordo com os relatos encontrados sobre a trajetória da Pampers da China, o período entre 2005 e 2006, logo antes do lançamento da Golden Sleep, foi o primeiro momento de pesquisa aprofundada sobre as famílias chinesas por parte da empresa P&G. Ao se aproximar do seu consumidor em potencial e tentar identificar uma demanda que pudesse ser atendida pela fralda Pampers que ainda não fosse atendida pelos métodos já utilizados, a marca constatou que o desejo de garantir que os seus filhos dormissem mais e melhor poderia ser explorado para disseminar o uso de fraldas descartáveis. Mesmo essa não sendo uma preocupação exclusiva do público chinês, a Pampers compreendeu que a associação de um sono de qualidade ao desenvolvimento saudável das crianças se conectava diretamente com as preocupações parentais relacionadas ao futuro dos seus únicos filhos. Esse é o momento em que a Pampers passa a se inserir na esfera cultural da população com a qual até agora não estava sendo capaz de se comunicar. Foi o entendimento de que, independente de pertencer a um país emergente, o consumidor chinês precisaria de mais do que fatores objetivos, como preço e qualidade do produto, para tomar a sua decisão de compra. A Pampers, fazendo uso do conhecimento da cultura local, retornou então para sua posição de lovemark: uma marca que fundamenta a sua persuasão na conexão emocional com o consumidor.

É a partir do sucesso da Pampers, traduzido pelo crescimento das vendas no mercado chinês e da sua integração ao local, que a companhia norte-americana atinge os seus objetivos, evidenciando a dinâmica entre a cultura e o posicionamento da marca. Essa perspectiva permite recuperar o problema de pesquisa levantado, agora com a perspectiva de uma situação prática, em que a cultura se mostrou como fator determinante na estratégia publicitária de uma corporação.

#### **4.3.4 A inserção da Pampers na cultura local chinesa**

Após o estudo realizado pelo Centro de Pesquisa do Sono do Hospital Infantil de Pequim e divulgado por meio da campanha Golden Sleep, a Pampers viu as suas vendas dispararem e as famílias que até então não se conectavam com a marca e com seu produto se engajarem com a sua comunicação. Do ponto de vista comercial, a estratégia foi um sucesso. Mas como podemos avaliar as repercussões desse sucesso na esfera cultural?

O aumento da venda de fraldas representou mais que uma conquista da Pampers em nível internacional, muito além do que apenas o crescimento de um nicho de produto, ele também evidencia a capacidade de uma organização de influenciar os hábitos e a mentalidade de uma população. As mudanças na forma como as famílias chinesas percebiam o uso de fralda descartável e a sua crescente adoção a partir da campanha da Pampers em 2007, levanta o questionamento: seria a estratégia publicitária capaz de não apenas considerar a cultura local para posicionar a sua marca de maneira mais compatível com determinado público, mas também de influenciar a própria cultura? Ademais, o que isso nos diz sobre o papel de marcas e organizações multinacionais no deslocamento e nas transformações das identidades nacionais? Com a abertura comercial sendo um momento de inserção de novos valores culturais no imaginário chinês, podemos caracterizar as empresas internacionais que tiveram sucesso em se estabelecer no país como um dos vetores para essa transformação.

A influência, portanto, não se dá de forma unilateral. Ao passo que a cultura influencia a estratégia publicitária e é essencial ser levada em consideração ao buscar se comunicar com público de determinada nacionalidade, é inegável que, após estruturada, inserida e bem sucedida entre esse novo público, a própria comunicação publicitária de grandes marcas pode gerar movimentações e deslocamentos no âmbito cultural.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta monografia estudamos a influência da cultura nas decisões relacionadas às decisões das estratégias publicitárias e ao posicionamento de marca. Para tanto, usamos a trajetória da Pampers na China. Fizemos uma revisão teórica dos conceitos fundamentais para esse debate, como marca, posicionamento de marca, cultura e comunicação intercultural e os confrontamos com a realidade do mercado chinês através das tentativas da Pampers de se inserir nele.

O objetivo específico de compreender os conceitos de marca e cultura frente ao contexto de um mundo globalizado foi abordado ao longo dos primeiros dois capítulos. Inicialmente, foi necessário entender como a cultura se manifesta em um contexto caracterizado pela interação e integração entre identidades nacionais. Esses aprofundamentos nos permitiram depreender que, apesar de culturas agora interagirem em nível global, isso não significa o desaparecimento do local. Tal inferência mostra que, para um posicionamento internacional de marca que converse com públicos de diferentes contextos culturais, é necessário reconhecer o protagonismo de suas características específicas, e não assumir uma abordagem padrão. Dessa forma, o cumprimento do primeiro objetivo nos leva a considerar pontos a serem retomados e desenvolvidos ao longo da pesquisa que irão oferecer o escopo necessário para correlacionarmos o contexto chinês às tentativas de inserção da Pampers no país.

Após estudarmos a história da China e os eventos que contribuíram para a configuração cultural que ela apresenta hoje, pudemos estabelecer um comparativo entre os valores chineses e a visão ocidental, salientando as suas dissonâncias. Em seguida, inserimos a marca Pampers nesse panorama, descrevemos o seu histórico no país desde 1998. A partir do levantamento de notícias e matérias de blog que relatam as tentativas da marca de vender fraldas descartáveis para o público chinês, pudemos discutir sobre a sequência dos ensaios da marca no país e o papel da cultura no desenvolvimento de suas estratégias. É possível perceber que a consideração dos hábitos, desejos e preocupações do público local para a construção do posicionamento da fralda Pampers tornou o que antes era apenas uma tentativa de vender produtos desconexos com a realidade do consumidor em uma nova estratégia publicitária que de fato dialogava com os seus possíveis consumidores. Dessa forma, o cumprimento do segundo objetivo - descrever o

histórico de tentativas de estabelecimento da marca Pampers no mercado chinês - viabilizou uma perspectiva mais concreta e aplicada à realidade da dinâmica entre marca, estratégia publicitária e cultura. Com isso, obtivemos os subsídios necessários para cumprir o terceiro e último objetivo por meio do aprofundamento na discussão do tema.

O objetivo específico de Discutir de forma comparativa as diferentes tentativas da Pampers na China avaliando as influências da integração da cultura nas estratégias de comunicação da marca foi cumprido a partir da definição de quatro frentes de análise: as dissonâncias culturais entre as culturas chinesa e estadunidense, a quebra de expectativas da Pampers na China, a integração de valores chineses na estratégia da marca e a inserção da Pampers na cultura local chinesa. Essa segmentação nos permitiu uma discussão sobre o assunto, e nos levou a inferir que os momentos em que a marca falhava em estabelecer uma comunicação eficiente com o consumidor chinês foram marcados pelo entendimento superficial da mentalidade e dos hábitos do seu público, visto que a própria quebra de expectativa tratada não é fruto exclusivo de diferenças culturais, mas também de um desinteresse em compreendê-las.

O cumprimento destes objetivos transborda para novos questionamentos quanto à interação entre cultura e estratégia publicitária, oferecendo possíveis ramificações para estudos futuros. Ao incorporar os valores locais em sua estratégia de marca para inserir as fraldas descartáveis na rotina das famílias chinesas, a Pampers foi capaz de influenciar os hábitos de consumo de uma população que antes não se conectava com o produto, assim acessando e influenciando a própria cultura que precisou assimilar para promover seu produto na China. A partir de então, surge um novo debate sobre o papel de corporações e marcas nos deslocamentos de identidades nacionais em um mundo globalizado e de ampla interação cultural. Apesar da globalização, os consumidores de diferentes nacionalidades não podem ser percebidos como um público homogêneo e massificado o qual pode ser persuadido por qualquer estratégia publicitária genérica.

A partir disso, seguimos para o entendimento de que é necessário compreender as nuances culturais do local no qual se deseja estabelecer para que seja possível integrar uma marca à realidade de um público específico. Essa consideração e integração da cultura em sua estratégia, as marcas podem ser agentes influentes nas esferas culturais de diferentes nações. Essas inferências

abrem espaço para uma interpretação mais elaborada do que a simples suposição de que a globalização permite uma comunicação massificada e unicamente ditada pelos valores das multinacionais. É possível compreender que o protagonismo das marcas para a forma como diferentes culturas se transformam surge da própria natureza singular de cada identidade local.

Para futuras pesquisas, pode ser levantada uma discussão sobre a ética dessa relação. Reconhecendo que os objetivos de empresas sempre estarão centrados na venda de seus produtos e serviços e na obtenção de lucros, quais seriam os riscos de uma dinâmica em que essas corporações assumem uma função intracultural? O quão recíproca seria essa interação entre marca e cultura e quais são seus limites?

Outras ramificações focadas no papel da China e seu crescente mercado consumidor também podem ser investigadas. Mais especificamente, a forma como a gradual absorção de valores ocidentais por conta da presença de corporações multinacionais pode redirecionar os padrões de consumo da população chinesa. Ao longo da pesquisa realizada para essa monografia, foram encontrados trabalhos que abordam a representatividade significativa do público chinês como consumidor de grandes marcas internacionais de luxo e o crescente interesse e preferência por marcas estrangeiras na decisão de compra. Essa realidade destoa de alguns dos cenários mencionados nesta pesquisa, em que o público chinês se mostrava resistente à presença de marcas e produtos externos (JACKSON, 2004). Acredita-se que essa mudança de comportamento merece ser examinada em maior profundidade. Recuperar o conceito trazido por Faure e Fang (2008), o da cultura chinesa como inerentemente paradoxal, pode servir como um dos subsídios para essa discussão sobre a integração de novas preferências nos hábitos do público chinês, visto que ela não representa o abandono completo de sentimentos e valores tradicionais locais.

A forma como culturas e marcas interagem é, portanto, um fenômeno repleto de nuances e que seguirá pautando diversos debates multidisciplinares. No âmbito da comunicação e publicidade, essa é uma dinâmica que segue evoluindo em complexidade e nos faz recuperar conceitos tradicionais sobre novas lentes. A influência da cultura na comunicação toma novas formas quando adicionamos variáveis como o desafio de posicionar uma marca no imaginário do seu público-alvo, especialmente quando ele passa a ser composto por indivíduos com

diferentes hábitos, valores e mentalidades. Como estabelecer um denominador comum? A constante, nesse caso, é a própria inconstância, o reconhecimento daquilo que ainda é desconhecido e a disposição de investigar essas diferenças para então conseguir dialogar com diferentes realidades.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **How Pampers Made Diapers Relevant in China**. Prophet, 2013. Disponível em: <<https://prophet.com/2013/05/how-pampers-made-diapers-relevant-in-china/>>. Acesso em: 14 set. 2022.

ATSMON, Yuval; MAGNI, Max. **Meet the Chinese consumer of 2020**. McKinsey Quarterly, Mar. 2012. Disponível em: <<https://www.afrafin.co.za/sites/default/files/newsletters/Meet%20the%20Chinese%20consumer%20of%202020.pdf>> . Acesso em: 09 dez. 2022.

AVELAR, K.; SCATULINO, P.; MARTINS, H. C. **O posicionamento da marca Pampers no youtube: a construção de uma lovemark**. Revista Vianna Sapiens, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 21, 2017. DOI: 10.31994/rvs.v8i2.233. Disponível em: <<https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/233>>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BELL, D. S. A. **History and Globalization: Reflections on Temporality**. International Affairs, v. 79, n. 4, p. 801–814, jul. 2003. Disponível em: <<https://academic.oup.com/ia/article-abstract/79/4/801/2434807?login=false>>. Acesso em 12 jan. 2023.

CANCLINI, Néstor García. **Cultura e Comunicação: entre o global e o local**. La Plata: Edições de Periodismo e Comunicação, 1997.

CÂNDIDO, KEILA. **Como a política do filho único tornou-se uma ameaça para a economia da China**. Época Negócios, 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2020/01/como-politica-do-filho-unico-tornou-se-uma-ameaca-para-economia-da-china.html>>. Acesso em: 15 fev 2023.

CARRIL, Carmen. **Qual a importância da marca na sociedade contemporânea?** São Paulo: Paulus, 2007.

COSTA, Thatyane Roberta de Castro. **A Mundialização da Cultura e os Processos de Homogeneização e Formação da Cultura Global**. Universitas: Relações Internacionais, v. 2, n. 1, p. 255-267, 2004

DYER, Davis; DALZELL, Frederick; OLEGARIO, Rowena. **Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

FARRELL, D. et al. **From “Made in China” to “Sold in China”: The rise of the Chinese urban consumer**. [s.l.] McKinsey Company, nov. 2006. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/urbanization/from%20made%20in%20china%20to%20sold%20in%20china/mgi\\_rise\\_of\\_chinese\\_urban\\_consumer\\_full\\_report.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/urbanization/from%20made%20in%20china%20to%20sold%20in%20china/mgi_rise_of_chinese_urban_consumer_full_report.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FAURE, G. O.; FANG, T. **Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes**. International Business Review, v. 17, n. 2, p. 194–207, abr. 2008. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593108000292>>. Acesso em 03 nov. 2022.

FRAZIER, Mya. **How P&G Brought the Diaper Revolution to China**. CBS News, [S.l.], 11 Jan. 2010. Disponível em:

<<https://www.cbsnews.com/news/how-pg-brought-the-diaper-revolution-to-china/>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 2008.

GROLLEMAN, Jaap. **Western Brands in China: Hits and Misses**. Reflections from China, [S.l.], 10 Nov. 2020. Disponível em: <<https://jaapgrolleman.com/western-brands-in-china-hits-and-misses/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo**. In: Educação & Realidade. jul/dez. 1997.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10a ed. Rio de Janeiro: dp&a, 2005.

HANCOCK, Tom. **Starbucks ups China caffeine fight with Alibaba delivery tie-up**. Financial Times, London, 13 Aug. 2018. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/467fa6da-95f7-11e8-b67b-b8205561c3fe>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

JACKSON, P. **Local consumption cultures in a globalizing world**. Transactions of the Institute of British Geographers, v. 29, n. 2, p. 165–178, jun. 2004. Disponível em: <<https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0020-2754.2004.00123.x>>. Acesso em: 02 fev. 2023.

NG, Serena; BURKITT, Laurie. **P&G Tripped Up by Its Assumptions About Diapers in China**. The Wall Street Journal, New York, 13 Aug. 2015. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/p-g-tripped-up-by-its-assumptions-about-diapers-in-china-1439445897>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Revisitando o Posicionamento em Marketing**. Revista de Gestão USP, v. 14, n. 1, p. 41-52, 2007.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marca**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

PINENT, Carlos. **Breve Introdução à História da China**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015.

RETNOWATI, Yuni. **Challenges in Cross Cultural Advertising**. Humanoria, v. 27, n. 3, p. 340-349, 2015. Disponível em: <<https://jurnal.ugm.ac.id/jurnal-humaniora/article/view/10594/7982>>. Acesso em: 22 mar. 2023.

SCHMITT, B. Who is the Chinese consumer? Segmentation in the People's Republic of China. **European Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 191–194, abr. 1997.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-moderna**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SGANZERLA, Clau. **Por que todos os gigantes da internet do ocidente falharam na China?** Época Negócios, [S.l.], 25 set. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/09/por-que-todos-os-gigantes-da-internet-do-ocidente-falharam-na-china.html>>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SHEEHAN, Brian. **Loveworks: How the world's top marketers make emotional connections to win in the marketplace**. Nova York: PowerHouse Books, 2013.

SHEEN, Emily. **Adapting for China? Winning Brands Don't Seek to be Understood, but to Understand**. China Business Review, [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <<https://www.chinabusinessreview.com/adapting-for-china-winning-brands-dont-seek-to-be-understood-but-to-understand-2/>>. Acesso em: 16 jul. 2022.

SILVA, Rebecca. **“O consumidor é o centro da estratégia global da P&G”, diz diretora de Marcas de Beleza da empresa**. Forbes, [S.l.], 13 Jul. 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/principal/2020/07/o-consumidor-e-o-centro-da-estrategia-global-da-pg-diz-diretora-de-marcas-de-beleza-da-empresa/>>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SOUZA, Vitoria Oliveira de. **Estratégias de adaptação e padronização do marketing global da marca KFC no Brasil**. 2019. Monografia (Graduação em Comunicação Social: Habilitação em Propaganda e Publicidade) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

XINHUA. Economic Watch: **China's consumer market a bigger magnet for global companies over past decade**. Xinhuanet, [S.l.], 25 jul. 2022. Disponível em: <<https://english.news.cn/20220725/df014eb3907147ad897e2e06da0cae2c/c.html>>. Acesso em: 18 set. 2022.

YITONG, G. **Análise da publicidade e da comunicação publicitária no contexto intercultural**. Tese (Mestrado em em Estudos Interculturais Português/Chinês) - Instituto de Letras e Ciências Humanas, Universidade do Minho. Braga, 2018. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/59796>> . Acesso em: 15 jul. 2022.

## APÊNDICE A - E-MAILS TROCADOS COM OS SETORES DE ATENDIMENTO E DE ARQUIVOS DA PROCTER & GAMBLE

21/02/2023, 11:55

Email – Marcela Braga – Outlook

Thanks for contacting P&G [ ref:\_00D80PUz7\_5004U121I6j;ref ]

Consumer Care <consumercare.im@pg.com>

Qua, 16/11/2022 17:05

Para: lelabbraga@hotmail.com <lelabbraga@hotmail.com>



Hi Marcela,

Thanks for reaching out to share your interest in P&G's advertising, and most notably the campaigns to introduce the Pampers brand into China. Although we don't have the information you're looking for in our Consumer Care Division, I am happy to share how you can get in touch with our P&G Archives Team who may be able to assist with your request.

Please reach out to the P&G Archives via email at: [archives.im.1@pg.com](mailto:archives.im.1@pg.com)

Thanks again for giving us the opportunity to help with this, Marcela. Please let us know if you need anything further. Wishing you great success on your essay, and future endeavors.

Sincerely,

Tracy  
P&G Team

---

**De:** Marcela Braga

**Enviado:** quinta-feira, 17 de novembro de 2022 23:18

**Para:** [archives.im.1@pg.com](mailto:archives.im.1@pg.com) <[archives.im.1@pg.com](mailto:archives.im.1@pg.com)>

**Assunto:** 2007 Pampers Campaign in China

Hello!

My name is Marcela and I am a Brazilian advertisement student. I am currently in my last semester and writing my final essay about P&G's marketing and communication strategy in China. More specifically, about the Golden Sleep Campaign (2007) and the other two former main attempts to insert Pampers' diapers in the market (in the 90s and in 2006).

I am having a little difficulty finding images from these campaigns and so I would like to know if you have any kind of data archive from old products and campaigns that I could use to find more information on the matter.

I am really thrilled to be able to study such a case in which a whole new product niche was introduced in a new country and would love to be able to use official registers to support my research. Thank you for your attention!

Best regards,

Marcela

**From:** Marcela Braga <lelabbraga@hotmail.com>  
**Sent:** Wednesday, November 30, 2022 9:23 PM  
**To:** Archives, Ion <archives.im.1@pg.com>  
**Subject:** RE: 2007 Pampers Campaign in China

[EXTERNAL]

Hello, Marcela here again!

I've talked to Tracy from Consumer Care and she directed me to this email from the Archives Team. Since I haven't received a response to my last email, I wanted to check if there is any other contact I could use to find more information about the campagings mentioned.

If it is needed, I make myself totally available to share more about the lines of research of my project and send more information about my university.

It would be an honor to have official records from P&G being a part of my research!

Thank you in advance. Best regards,

Marcela Braga

**FW: 2007 Pampers Campaign in China**

Archives, Ion <archives.im.1@pg.com>

Qui, 01/12/2022 13:22

Para: lelabbraga@hotmail.com <lelabbraga@hotmail.com>

📎 4 anexos (6 MB)

379838-How\_PG\_Brought\_the\_Diaper\_Revolution\_to\_China.pdf; 2011\_PAMPERS\_004.jpg; 2016 Pampers.jpg; IMG\_0175.JPG;

Business Use

Marcela

First let me apologize for not getting back to you sooner. We are an internal business archives with a small staff of 4 and our primary focus is supporting the company, brands and employees with research and requests. Additionally based on your request, there is only certain information that I can share externally.

The 'Golden Sleep' campaign launched over several years as you may know and was implemented differently by country. I have attached a few photos that may help. Below and attached are a few external stories on the campaign if you didn't already discover these on your own. I also suggest you utilize the Pampers You Tube channel as I saw several mentions when searching. One link I included below.

1. **News Media Review – 2009** - Financial Times Andrew Baxter interviews Frances Roberts, brand franchise leader at Pampers – April 2009

*If you go online to the various Pampers sites worldwide you'll see that it is pretty much all moving to the same common framework structure, flow of information, because, again, mothers generally want the same information all the time about their babies. One of the good things, I think, is trying to find that balance between being a global brand and learning things from local consumers, which can then be applied elsewhere. An example there, which I love, is in China. They have a programme called Golden Sleep, which is about how Pampers helps keep your baby dry for ten hours. Compared to cloth, that really is good for healthy development, it's good for growth and brightness the next morning and so on. They did an online programme where mothers were invited to post pictures of their babies sleeping. We thought we might get 20,000 people posting, but we got 200,000 people posting pictures of their babies in their beautiful sleep positions and the China brand actually took them and made a big mosaic in Shanghai, and invited all the mothers and the babies and their families to come and see it. It's a really nice, touching community event and it's the kind of thing that we look at and go, wow, that is an idea that everybody would love to participate in.*

2. How P&G brought the Diaper Revolution to China by Mya Frazier – published on BNET.com on 1/7/2010 (attached)

3. Here is a link to the Pampers 'You Tube' Channel – and there a few videos there.  
<https://youtu.be/aDxqjdlEeLQ>

Truly this is all our research brought that we can externally share. I hope this adds to your final paper and wish you the very best.

Wishing you great success

Lori  
P&G Corporate Heritage Center & Archives

---

**From:** Marcela Braga <lelabbraga@hotmail.com>  
**Sent:** Thursday, December 1, 2022 2:08 PM  
**To:** Archives, Ion <archives.im.1@pg.com>  
**Subject:** Re: 2007 Pampers Campaign in China

[EXTERNAL]

Thank you very much for your response, Lori!

Since the images you sent me are products from English speaking countries, do you know if there is any contact I could use to reach to the Chinese headquarters so I could try to gather local data?

I appreciate very much your attention, the materials you sent me will certainly be of great help.

Sincerely,  
Marcela

**RE: 2007 Pampers Campaign in China**

Archives, Ion <archives.im.1@pg.com>  
Qui, 01/12/2022 17:12  
Para: Marcela Braga <lelabbraga@hotmail.com>

Business Use

Marcela

No I'm sorry we don't have anyone you could reach to. We represent globally the company but through the years, we may or may not receive information and as I shared much would be proprietary.

I wish I had better news.

Lori