

## **Pensar global, agir regional E localmente**

*A Unilever é uma gigante multinacional que recentemente iniciou um processo de regionalização ou seja, um movimento que busca focar ações e políticas a partir das similaridades de regiões, tais como o Mercosul, o Nafta e outras. Há aproximadamente 5 anos atrás, reduziu o número de suas divisões de 5 para 2. Atualmente as divisões da empresa são duas: alimentos e produtos de limpeza. Em cada uma das divisões o principal ativo da empresa são as suas marcas, o que mais aparece para o público. (Omo, Dove, etc). Antônio Kriegel é diretor do Centro Regional de Inovação da Unilever e, a partir de sua posição privilegiada como profissional e executivo, discute a trajetória de globalização e de mudança organizacional deste grupo empresarial.*

### **CONNECTIVO: Como ocorreu a regionalização na Unilever?**

***ANTÔNIO KRIEGEL:** Na realidade, embora a Unilever seja uma empresa multinacional ela tinha um foco muito local, tanto é que, por exemplo, o Omo no Brasil é marca de detergente em pó, na Argentina o mesmo produto chama-se Skip e no Chile recebe o nome de Drive. Quando se criou o Centro de Inovação começou-se a criar alinhamentos de marcas e processos. Hoje, por exemplo, tem-se a mesma tecnologia e a mesmo marketing para consumidores do Chile, Argentina e Brasil. Os nomes dos produtos continuam diferentes mas as embalagens são iguais. Hoje se tem a mesma identificação visual e a mesma formulação, a mesma inovação, o mesmo comercial. Todos os projetos, daqui para frente, terão um escopo regional. Embora seja um processo que tenha o seu custo, ele custa menos, porque é produzido uma vez só para o mesmo produto.*

### **CONNECTIVO: Como se organiza o processo de decisão para a regionalização?**

***ANTÔNIO KRIEGEL:** Cada país comanda as suas operações. Como somos um Centro Regional de Inovação, qualquer país da região que queira fazer alterações nas marcas da Unilever tem que ter autorização nossa e um pouco a liderança do Centro localizado no Brasil. Daqui para frente vai-se ter cada vez menos produtos e processos locais, você vai ter mais coisas regionais e até globais. Por exemplo, nós aqui no Brasil desenvolvemos uma nova formulação para o Omo. Ela foi lançada em maio e hoje está sendo expandida para 65 países, porque é uma tecnologia nova que foi desenvolvida aqui e agora está sendo expandida para todo o mundo. Começamos a ver também algumas atividades globais, por exemplo, nós lançamos recentemente o Comfort Passe Fácil, que foi uma formulação desenvolvida na Inglaterra, que rapidamente foi expandida para todos os países, com a mesma embalagem, com a mesma formulação e com o mesmo comercial. Somente a produção é local.*

### **CONNECTIVO: Por que a decisão da Unilever de regionalizar suas operações?**

**ANTÔNIO KRIEGEL:** A estratégia da Unilever, que a gente está chamando de “Brand Focus for Growth”, é a de se concentrar nas principais marcas, nos principais produtos, criando “Mega Brands”, marcas-mãe. Então já começamos a ver algumas marcas expandindo-se, por exemplo, o Dove começou com sabonete, hoje você já temos o Dove desodorante, o Dove loção cremosa e etc. Esta marca triplicou de tamanho nos últimos anos. Esta estratégia relaciona-se com o fato de ser a Unilever uma empresa da velha economia e que precisa manter altos níveis de crescimento para a manutenção do preço das suas ações. Esta é uma forma de se procurar a equiparação com empresas da assim chamada nova economia. Na velha economia, nos mercados tradicionais o crescimento é mais lento porque depende da expansão populacional, depende do consumo per capita e de uma série de coisas. Quando você investe em muitas marcas, você provavelmente não vai investir fortemente em nenhuma, então, a idéia é concentrar-se em no máximo em 400 marcas no mundo, e nessas marcas deveremos investir fortemente para trazer este crescimento.

**CONNECTIVO:** *As empresas globais estão se estruturando cada vez mais para atender mercados regionais. Isto é uma tendência da nova economia?*

**ANTÔNIO KRIEGEL:** É uma necessidade. Durante muitos anos, algumas empresas tradicionais resistiram muito à globalização. Isto atrasou muitas empresas que demoraram a entrar nesse processo. A gente sempre ouvia falar “o meu consumidor é diferente”, então quando se viaja para os outros países e passa-se a entender melhor a necessidade de cada país, a gente percebe que o consumidor vai ao Mac Donalds, usa Benetton, compra Nike, toma Coca-cola, e só para comprar detergente em pó é que ele é diferente. Há uma resistência muito grande das pessoas a isso. Quando você consegue convencer as pessoas de que isto é uma tendência sem volta e de que só vão sobreviver as empresas que partirem para a globalização, daí, pouco a pouco, as pessoas vão aceitando e vão descobrindo que os costumes não são tão diferentes assim. Nós acabamos de fazer um estudo global de lavagem de roupa, em mais de 78 países, e descobrimos que em mais de 80% dos hábitos de consumo são iguais nesses países. Às vezes, na ânsia de se ter uma regionalização muito perfeita, você começa a enfrentar uma alienação, junto às necessidades e às preferências do consumidor. Se até a Coca-cola tem quatro fórmulas no mundo quer dizer que até nesse tipo de produto você tem que ter alguma variação. A nova política da Unilever é explorar o melhor que possa ser feito globalmente e regionalmente, respeitando as idiossincrasias locais, respeitando o que se pode fazer melhor localmente.

**CONNECTIVO:** *O sr. acredita que pode haver conflitos entre a globalização e a regionalização?*

**ANTÔNIO KRIEGEL:** Acredito que sim, porque começa-se a ter uma preocupação do tipo: “se seu for para algo global, isso me impede de ser regional?”. São os nossos velhos conhecidos “trade offs”, você tem que abrir mão de algumas coisas em benefício de uma regionalização e para a globalização, você tem que abrir mais, então, o risco de você ir diretamente para a globalização é de perder o contato com o consumidor local.

**CONNECTIVO:** *Na sua opinião, quais são as áreas/funções técnicas mais importantes para a regionalização?*

**ANTÔNIO KRIEGEL:** Hoje em dia, você começa a ver a regionalização em todas as áreas, por exemplo, nós temos compras regionais, quando vamos comprar cartucho de Omo, já compramos cartucho de Skip para a Argentina, de Breeze para o Caribe. Hoje toda nossa estrutura de compra é regional, não existem mais compras locais. Você até tem compradores locais mas a responsabilidade é regional. Todo o marketing passa a ser feito pelo Centro Regional de Inovação, então nos países, você passa a ter menos marketing. As carreiras passam a ser administradas regionalmente. Se hoje você está no Chile, em marketing, você sabe que seu crescimento na carreira é vir trabalhar no Brasil ou na Argentina, num Centro Regional de Inovação, por que no Chile não tem. Este tipo de coisa você vai começar a ver em todas as áreas. Na área financeira também a gente começa a analisar tudo regionalmente. Há também um vice-presidente financeiro que controla os resultados dos diferentes países da sua regional. Dos oito Centros Regionais de Inovação da América Latina, cinco estão concentrados no Brasil – cremes dentais, sabonetes, detergentes em pó, amaciantes, “foods” e “ice-cream.

**CONNECTIVO: O consumidor final percebe os resultados deste processo?**

**ANTÔNIO KRIEGEL:** O consumidor vai achar que aquela marca foi feita para ele, somente depois ele vai perceber que algumas marcas são regionais ou são globais. Porque conforme se consegue ter uma regionalização maior, pode-se começar a usar mídias regionais. Hoje, nós temos alguns canais de TV a cabo que estão na América Latina inteira, então já existem algumas ações de mídia nesses veículos. O consumidor começa a ver propagandas em espanhol, então percebe que aquela marca não é somente brasileira, é internacional. Com este tipo de ação, o consumidor se sente mais globalizado e a internet é um fator bastante importante nisto. A penetração da internet vem crescendo a taxas incríveis em toda a América Latina, e por ela, é possível perceber quais marcas são mais regionais ou mais globais do que antes.