



Impacto da Standardização vs. Adaptação do Marketing-Mix na Performance das Empresas Exportadoras

Mestrado em Gestão

Mariana Correia Fidalgo

Leiria, Setembro de 2022



Impacto da Standardização vs. Adaptação do Marketing-Mix na Performance das Empresas Exportadoras

Mestrado em Gestão

Mariana Correia Fidalgo

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Cátia Claudemira Cordeiro
Fernandes Crespo

Leiria, Setembro de 2022

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Começo por agradecer a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e desenvolvimento desta dissertação.

À Doutora Cátia Crespo por tão prontamente ter aceitado a orientação desta dissertação, pela sua ajuda, disponibilidade, apoio, compreensão e, principalmente, por toda a motivação que me deu durante este ano.

A toda a minha família, namorado e amigos que estiveram sempre presentes para me dar apoio e por terem tido muita paciência neste período da minha vida que me levou a atingir este meu objetivo pessoal.

Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado, ocorrem grandes transformações no ambiente competitivo internacional que provocam mudanças no mercado. As empresas enfrentam situações cada vez mais desafiantes no que toca aos produtos e serviços, visto que a oferta para estes é cada vez maior, tanto interna como externamente. Para fazer face aos consumidores cada vez mais informados e exigentes, as empresas exploram os paradigmas da internacionalização para se conseguirem manter competitivas face aos seus concorrentes. A internacionalização tendo também um papel preponderante no que diz respeito ao desenvolvimento económico do país, traz ainda maiores retornos de sustentabilidade para as empresas.

Para facilitar este acesso aos mercados internacionais as empresas têm de ter presente um pensamento estratégico permanente e dotarem-se de ferramentas de gestão que auxiliem o modo de operar tanto no mercado nacional, como no internacional. As estratégias de marketing são uma aposta de extrema importância neste sentido, uma vez que auxiliam a empresa a contornar as adversidades, bem como a equacionar estratégias bem definidas para a prossecução dos objetivos estabelecidos, levando a empresa evoluir no mercado, e ainda a obter uma notoriedade mais globalizada.

O principal objetivo desta dissertação consiste em perceber de que forma é que a escolha da estratégia de marketing-mix, seja em termos de standardização ou de adaptação de cada um dos seus componentes – produto, preço, distribuição e comunicação – interfere na performance das empresas quando estas exportam os seus produtos ou serviços, tendo também em consideração a envolvente do mercado de origem e de destino. Para o efeito, é utilizada uma metodologia baseada na abordagem quantitativa, com recurso a um inquérito online dirigido a empresas exportadoras.

Com base no estudo de uma amostra de 44 empresas, concluiu-se que a performance das empresas exportadoras é superior quando se assiste a uma adaptação dos componentes do marketing-mix, nomeadamente do produto, do preço e da distribuição.

Palavras-chave: “Standardização”, “Adaptação”, “Marketing-Mix”, “Performance Exportadora”, “Internacionalização”, “Marketing Internacional”

Abstract

In an increasingly globalized world, major transformations occur in the international competitive environment that cause changes in the market. Companies face increasingly challenging situations when it comes to products and services, since the supply for these is increasing, both internally and externally. To face the increasingly informed and demanding consumers, companies explore the paradigms of internationalization to remain competitive with their competitors. Internationalization having also a preponderant role in terms of the country's economic development, also brings greater sustainability returns for companies.

To facilitate this access to international markets, companies must have in mind a permanent strategic thinking and equip themselves with management tools that help the way to operate both in national and international markets. Marketing strategies are an extremely important mechanism in this sense, since they help the company to overcome adversities and equate well-defined strategies for the pursuit of the objectives set, leading the company to evolve in the market, and also to obtain a more globalized notoriety.

The main objective of this dissertation is to understand how the choice of marketing-mix strategy, whether standardization or adaptation of each of its components - product, price, place and promotion - interferes in the performance of companies when they export their products or services, also taking into account the environment of the market of origin and destination. For this purpose, a methodology based on a quantitative approach is used, using an online survey directed to exporting companies.

Based on the study of a sample of 44 firms, it was concluded that the performance of exporting firms is superior when there is an adaptation of the components of the marketing mix, namely product, price and place.

Keywords: "Standardization", "Adaptation", "Marketing-Mix", "Export Performance", "Internationalization", "International Marketing"

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Gráficos	xi
Lista de siglas e acrónimos.....	xii
1. Introdução	1
1.1. Questão de Investigação e Contribuição Proposta	2
1.2. Estrutura do Trabalho	3
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Definição de Estratégias de Marketing em Empresas Exportadoras	5
2.2. Marketing-Mix.....	9
2.2.1. Produto	11
2.2.2. Preço	12
2.2.3. Distribuição	12
2.2.4. Comunicação	13
2.3. Standardização vs. Adaptação	14
2.3.1. Standardização.....	15
2.3.2. Adaptação	16
2.3.3. Teoria da Contingência.....	16
2.4. Performance Exportadora	18
2.5. Envolvente dos Mercados	21
3. Hipóteses de Investigação e Modelo Conceptual	27
3.1. Hipóteses de Investigação	27
3.1.1. A influência da adaptação do produto na performance exportadora	27
3.1.2. A influência da adaptação do preço na performance exportadora.....	28
3.1.3. A influência da adaptação da distribuição na performance	29
3.1.4. A influência da adaptação da comunicação na performance exportadora.....	29

3.1.5. O papel moderador da semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.....	30
3.2. Modelo Conceptual	31
4. Metodologia.....	32
4.1. Recolha de Dados	32
4.1.1. Base de dados SABI.....	32
4.1.2. Informa D&B	32
4.2. Desenvolvimento do Questionário	32
4.3. Medidas	34
4.4. Caracterização da Amostra.....	36
5. Análise de Dados e Resultados	41
5.1. Tratamento de Dados.....	41
5.2. Análise Descritiva	44
5.3. Validade e Fiabilidade das Medidas e Avaliação Estrutural	47
5.3.1. Fiabilidade dos Itens.....	48
5.3.2. Validade Convergente	51
5.3.3. Validade Discriminante.....	51
5.3.4. Avaliação do Modelo Estrutural	52
5.4. Análise dos Resultados.....	52
6. Discussão e Conclusões	55
6.1. Principais Resultados.....	55
6.2. Implicações Teóricas para a Gestão	56
6.3. Limitações e Pistas de Investigações Futuras	58
Referências Bibliográficas	59
Anexos	68

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução da Exportação de Bens.....	1
Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto.....	25
Figura 3 - Modelo Conceptual.....	31
Figura 4 - Modelo Estrutural	48

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis estudadas.....	34
Tabela 2 – Medidas de Estatística Descritiva das Variáveis	45
Tabela 3 – Medidas de Fiabilidade	49
Tabela 4 - Validade Discriminante	52
Tabela 5 - Análise das Hipóteses	53

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das Empresas por Número de Trabalhadores.....	37
Gráfico 2 – Volume de Vendas	37
Gráfico 3 – Principal Mercado de Destino das Exportações	38
Gráfico 4 - Setor de Atividade.....	39
Gráfico 5 - Anos de Atividade.....	39

Lista de siglas e acrónimos

ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IMS	Integrated Marketing Strategy
INE	Instituto Nacional de Estatística
MNCs	Multinacionais
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PME	Pequenas e Médias Empresas

1. Introdução

O tecido empresarial português apresenta um crescente grau de internacionalização, e, para que esta seja bem-sucedida, é importante analisar e desenvolver estratégias empresariais que vão de encontro às preferências e exigências dos consumidores.

O mercado nacional é considerado pequeno, pois em termos de número de consumidores, conta apenas com cerca de 10 milhões. No entanto, as exportações têm vindo a aumentar significativamente desde os anos 90, como se pode verificar na Figura 1 – Evolução da Exportação de Bens (Fonte: INE/PORDATA).

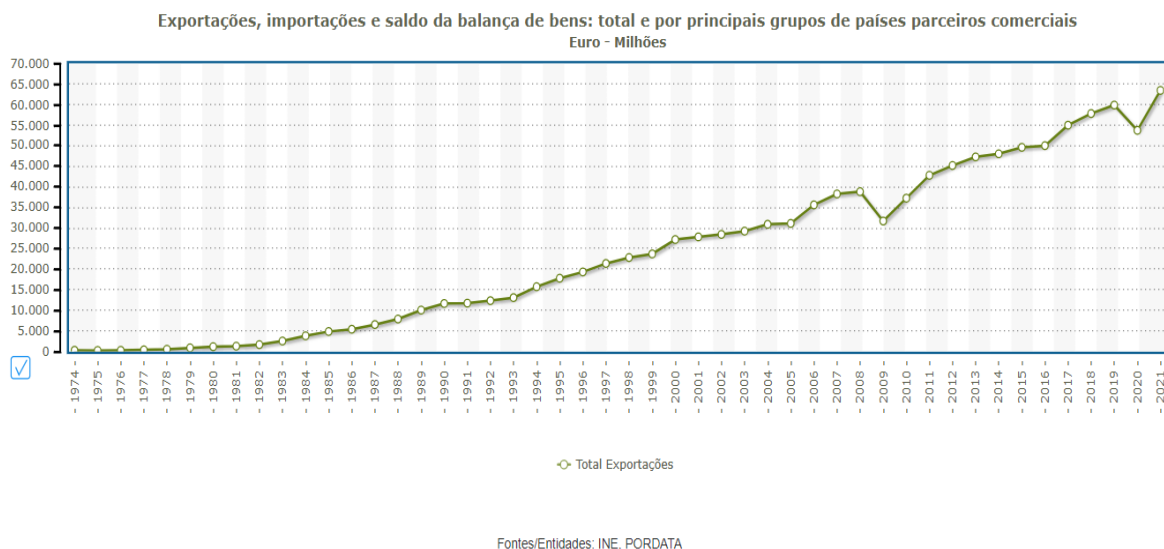


Figura 1 - Evolução da Exportação de Bens

Verifica-se que no ano de 1974 apenas se exportaram 289,4 milhões de euros em bens, enquanto em 2021 contou-se com 63.476,7 milhões de euros em bens exportados. Apesar de em 2019 e 2020 (pandemia COVID-19) ter havido um decréscimo no nível das exportações, as mesmas rapidamente se reergueram, recuperando a sua tendência de crescimento.

Nos últimos anos o ambiente organizacional tem sofrido grandes alterações devido à crescente globalização do processo tecnológico, surgindo assim cada vez mais concorrência para as empresas (Katsikeas et al., 2006). As empresas decidem assim exportar, visto que consideram ser uma estratégia viável a nível de internacionalização e, cada vez mais, têm surgido investigações neste ramo para perceber de que forma as empresas se comportam nos mercados estrangeiros (Sousa et al., 2008).

Para enfrentar a dificuldade da introdução num novo mercado as empresas têm de apresentar produtos inovadores e diferenciadores dos existentes por forma a conseguirem atrair mais consumidores e mostrarem também que conseguem ser superiores aos seus concorrentes. As variáveis bases de uma estratégia de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) funcionam como um todo e têm de estar alinhadas de forma que a empresa consiga alcançar os objetivos definidos (Išoraitė, 2016).

Para as empresas crescerem e aumentarem a sua rentabilidade, e ainda para se conseguirem manter competitivas face aos seus concorrentes, as decisões a nível do marketing internacional são cada vez mais importantes (Katsikeas et al., 2006).

Os gestores alinham decisões de forma que estas se moldem às características das empresas para melhorar a sua performance, e as estratégias de marketing-mix têm sido apontadas como essenciais neste ponto (Hultman et al., 2011). Muitos têm sido os estudos nesta área em que é explorado impacto direto da standardização vs. adaptação do marketing-mix na performance das empresas, em que os seus resultados têm sido contraditórios. Alguns revelam que a performance está ligada à standardização enquanto outros defendem que a performance é atingida através da adaptação (Chung et al., 2012; Theodosiou & Leonidou, 2003).

Esta investigação centra-se essencialmente nas empresas exportadoras e qual a estratégia de marketing que adotaram para se internacionalizar – a standardização ou a adaptação. Ainda pretende medir a performance exportadora tendo em conta a estratégia escolhida e o ambiente envolvente.

1.1. Questão de Investigação e Contribuição Proposta

Estudos mais recentes mudaram o seu enfoque para tentar colmatar os resultados contraditórios existentes sobre o impacto da adaptação e da standardização na performance empresarial. Para além de abordarem a questão de quando e como as estratégias de standardização/adaptação afetam a performance das empresas, a literatura na área sustentou esta teoria com a adição do fator de moderação da envolvente do mercado (Chung et al., 2012).

Neste sentido, o impacto que a standardização versus adaptação das estratégias de marketing exerce na performance das empresas internacionais é reconhecido como uma das lacunas de investigação na literatura existente na área (Chung et al., 2012; Katsikeas et al., 2006).

Para preencher esta lacuna, e sendo também esta a principal questão de investigação desta dissertação, pretende-se perceber em que medida a adaptação dos componentes do marketing estão associados à performance das empresas exportadoras, bem como de que forma as semelhanças entre a envolvente dos mercados podem condicionar a performance. Pretende-se implementar esta análise através da realização de inquéritos dirigidos a empresas exportadoras, e posteriormente testar os dados recolhidos através da utilização do software Smart PLS 4.0, que permite testar o modelo conceptual definido com recurso ao método de equações estruturais.

Com base no questionário preenchido pelas empresas contactadas, procura-se averiguar se a performance das empresas é superior quando adotada uma estratégia de adaptação ou uma estratégia de standardização e se as semelhanças da envolvente dos mercados também condicionam esta performance.

Este trabalho terá a sua contribuição num dado momento de tempo (2022) e também no espaço (empresas portuguesas exportadoras com mais de 50 trabalhadores), com vista a contribuir para a literatura na área da influência das decisões das estratégias de marketing das empresas exportadoras.

1.2. Estrutura do Trabalho

Em termos de estrutura da dissertação, esta divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo é constituído pela introdução onde são apresentados o âmbito e o objetivo da dissertação.

O segundo capítulo é marcado pela revisão de literatura, que suporta teoricamente os principais conceitos desta investigação, nomeadamente o marketing-mix, a standardização, a adaptação, a performance exportadora e a envolvente dos mercados.

No terceiro capítulo são apresentadas as hipóteses de investigação e o modelo conceptual onde se desenvolvem os conceitos referidos anteriormente. Nesta secção procura-se estudar em que medida a adaptação ou standardização de um produto ou serviço, quando exportado, influencia a performance da empresa.

A metodologia apresenta-se como o quarto capítulo da dissertação. Através da análise e modelação das variáveis procurou-se determinar o impacto da standardização vs adaptação da estratégia de marketing-mix na performance das empresas exportadoras. Procedendo-se ao estudo dos inquéritos recolhidos e posteriormente analisados estatisticamente com recurso ao software Smart PLS 4.0.

No quinto capítulo apresenta-se a análise dos resultados, e por último o sexto capítulo que contém a discussão e conclusões da dissertação - resultados, as implicações teóricas para a gestão, as limitações do estudo e sugestão de orientações para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. Definição de Estratégias de Marketing em Empresas Exportadoras

Tem-se assistido a um grande processo de globalização dos negócios internacionais nas últimas décadas. Assim, para competir eficazmente neste ambiente empresarial do século XXI, são necessárias sólidas estratégias de Marketing Internacional, área na qual tem havido um grande fluxo de investigação (Theodosiou & Leonidou, 2003; Mandler et al., 2021).

Para além disso, como a concorrência dos mercados é cada vez mais visível e intensa, é também necessário compreender que fatores impulsionam o desempenho das exportações, que é compreendido como uma medida em que os objetivos estratégicos e financeiros da empresa são alcançados com a execução da estratégia de marketing de exportação da empresa (Cavusgil & Zou, 1994).

A exportação é escolhida pelas empresas como o modo mais comum para se introduzirem nos mercados internacionais. É um instrumento que ajuda no crescimento das empresas uma vez que tem um baixo nível de compromisso e, acima de tudo, assume um baixo risco de investimento. No entanto, o sucesso de uma empresa no mercado de exportação, uma vez que é determinado por vários fatores, pode ser um processo bastante desafiante (Sousa & Bradley, 2008). Assim, é necessário compreender os aspetos teóricos associados às decisões de gestão que impulsionam a estratégia de marketing de exportação e o desempenho das exportações (Lages et al., 2008).

As empresas têm o desafio de se adaptar às condições dos mercados internacionais que estão sempre em constante evolução. Estas condições da envolvente dos mercados internacionais condicionam o crescimento das empresas, bem como as suas capacidades de inovação e de adaptação. No que diz respeito às PME, deve ser adotado uma combinação de inovações – por exemplo, inovação de processos e inovação de marketing – para que consigam responder positivamente ao ambiente em mudança (Edeh et al., 2020).

A maioria das empresas, sejam multinacionais, pequenas ou médias, de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, geram grandes quotas dos seus lucros para além do seu mercado doméstico (Cavusgil & Knight, 2015). Esta integração do mercado global é uma tendência crescente e impulsionada por várias estratégias – de investimento e produção, standardização

de técnicas de fabricação, utilização de internet e de meios de comunicação globais, crescente urbanização, aumento do nível de educação, expansão de viagens e migrações mundiais – que por sua vez levantaram muitas questões sobre a standardização das atividades de marketing em vários países (Tan & Sousa, 2013; Theodosiou & Leonidou, 2003).

A implementação de uma estratégia de marketing no âmbito da exportação envolve uma aprendizagem sobre os ambientes e locais, bem como o desenvolvimento de capacidades internas que facilitem a adaptação no mercado externo (Dickson, 1992).

A definição de estratégia de marketing num contexto exportador, pressupõe a análise de uma interação entre o meio interno e as forças externas, envolvendo todos os aspetos do plano de marketing convencional – produto, preço, distribuição e comunicação (Cavusgil & Zou, 1994).

Quando se fala em marketing internacional uma das questões mais debatidas é o tipo de estratégia que uma empresa deve adotar, verificando se o produto ou serviço a internacionalizar deve ser igual no mercado exterior – estratégia de standardização - ou se algumas das características do marketing-mix devem sofrer alterações – estratégia de adaptação. Esta decisão irá influenciar o método de atuação, e também, a forma como a empresa vai competir no mercado exterior.

Atualmente, muitas empresas competem a uma escala globalizada por causa do desenvolvimento da economia global, o que tem levantado inúmeras questões sobre a adaptação das estratégias de marketing, e na qual esta foi reconhecida como uma estratégia crítica para as empresas multinacionais (MNCs), abordando não só as diferenças entre países, a adequação nestes (Rao-Nicholson & Khan, 2017) e ainda reduzir a incerteza dos consumidores estrangeiros (Alashban et al., 2002; Westjohn & Magnusson, 2017).

Existem defensores para ambas as estratégias, o que leva a que este seja um tema tão debatido e controverso. Os resultados existentes sobre o impacto da standardização ou adaptação do marketing não devem ser considerados isoladamente um do outro, pois ambos têm os seus pontos contra e a favor. Quanto ao impacto da standardização vs. adaptação das estratégias de marketing na performance das empresas, também os resultados são mistos e inconclusivos. Esta fragmentação resulta das considerações conceptuais e metodológicas que fornecem a base para os estudos existentes (Samiee & Chirapanda, 2019).

Deste modo, investigações anteriores produziram vários resultados contraditórios sobre a relação existente entre a estratégia de adaptação do marketing-mix nos mercados internacionais e o desempenho das empresas: negativos (Schilke et al., 2009) positivos (Sousa & Bradley, 2008), e com relações não significativas (Lages et al., 2008), sendo por este motivo cada vez mais estimulada a investigação deste tema tão controverso entre a estratégia de adaptação e o desempenho das empresas, com a finalidade de reconciliar estes resultados contraditórios.

Para melhor compreender a questão de quando uma estratégia de adaptação melhora o desempenho, alguns investigadores aplicaram uma abordagem de contingência, na qual são explorados fatores contingentes sobre a estratégia de adaptação (Chung et al., 2012) como características do produto, da empresa, do mercado, ou do país (Zeriti et al., 2014).

Sobre a relação entre a estratégia de adaptação e o desempenho, muitos que defendem que a investigação existente sofre de falta de fundamentos teóricos (Mandler et al., 2021), sublinhando o impacto da perspectiva da gestão interna onde preveem que a estratégia de adaptação afeta a eficiência da utilização dos recursos e as capacidades internas (Lee & Griffith, 2019).

Por outro lado, existem autores que se concentram na ligação do processo de implementação da estratégia com o meio envolvente de uma perspectiva externa. Ou seja, a variabilidade da relação da estratégia pode ser explicada por abordagens multiteóricas. Neste sentido, o desempenho da estratégia depende de: i) impacto na eficiência da gestão do processo de interno; e ii) da eficácia da correspondência com o ambiente externo (Mandler et al., 2021; Lages et al., 2008).

Os aspetos fundamentais da estratégia de marketing de exportação são determinados pelo tipo de gestão executada, logo interessa aprender e compreender a performance de anos passados, de forma a que os investigadores e ainda os gestores de empresas internacionais consigam ter acesso a perspectivas estratégicas para melhorar o desempenho das suas exportações (Lages et al., 2008).

Com o intuito de preencher as lacunas existentes, e ligando as perspectivas da teoria institucional com a teoria organizacional, Wang et al. (2022) sugerem que “a estratégia de adaptação pode ser conceptualizada como uma ferramenta híbrida que tem efeitos diferenciais no desempenho através de dois percursos distintos”. Começando por argumentar

que a legitimidade (através da conformidade com o ambiente heterogéneo) e a sinergia (da vertente interna para o conhecimento das filiais dos MNC's) são cruciais no efeito da estratégia de adaptação, os autores desenvolvem uma perspectiva teórica dialética e equilibrada que pretende ser uma base para interpretar as discrepâncias na literatura já existente e exploram o papel mediador da legitimidade e da sinergia como mecanismos subjacentes entre a estratégia de adaptação e o desempenho (Wang et al., 2022).

Basicamente quando as empresas entram para os mercados internacionais, são confrontadas com muita pressão, tanto em termos de responsabilidades de serem estrangeiros como também com o ambiente muito heterogéneo, assim a legitimidade, que assegura o apoio e aceitação de ambas as partes, é determinante para o desenvolvimento de empresas estrangeiras. O desempenho entra na equação uma vez que é essencial perceber se a estratégia de adaptação pode melhorar o desempenho das organizações ao obter a legitimidade no mercado externo (Wang et al., 2022).

Quando as organizações decidem ir pelo caminho da exportação, é necessário muito conhecimento sobre o mercado em questão, logo a sinergia de conhecimentos desempenha também ela um papel importante na determinação do desempenho aquando de uma adoção da estratégia de adaptação (Wang et al., 2022).

Segundo os autores, as conclusões demonstram que uma “estratégia de adaptação pode facilitar o desempenho, reforçando a legitimidade obtida num país anfitrião, e pode também corroer o desempenho ao inibir a capacidade sinérgica”, reforçando que este duplo feito é condicionado pela distância cultural (Wang et al., 2022).

Contudo, as investigações neste campo da adaptação e da padronização das estratégias de marketing e mais concretamente relativamente ao impacto do seu desempenho nas organizações continuam a obter resultados inconclusivos e mistos.

Para dar continuidade à investigação deste estudo, e de forma a registar os dados mais recentes neste campo, o estudo de Assefa et al. (2021) salienta que com a estratégia de adaptação dos componentes do marketing-mix se obteve uma relação positiva no desempenho das exportações (neste caso na indústria têxtil e de vestuário).

Cada vez se mais assiste a um ambiente globalizado e económico e, portanto, os benefícios trazidos pelos mercados internacionais são inúmeros e proporcionam vantagens às empresas que decidem enveredar por este caminho. Desde os preços mais estáveis, a diversificação

dos produtos e ainda a possibilidade de beneficiar das economias de escala. Paralelamente a esta globalização, também o comércio internacional cresceu exponencialmente nas últimas décadas, devendo-se muito ao crescimento da população, mas principalmente ao avanço nos sistemas de comunicação e transportes e ainda a uma maior integração económica regional (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Neste ambiente dinâmico e turbulento e de que muitas empresas dependem, determinar o desempenho das exportações tendo em conta a estratégia de marketing que adotam é fundamental, tanto para empresas multinacionais (MNCs), como para empresas de pequena a média escala (Theodosiou & Leonidou, 2003).

2.2. Marketing-Mix

O marketing é definido pelo Chartered Institute of Marketing (1898) como sendo “o processo de gestão que procura identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma rentável” e, da mesma forma a Associação Americana de Marketing (Rodger, 1965) define-o como “o processo de planeamento e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam as necessidades individuais e objetivos organizacionais”.

Muitos conceitos parecem simples antes de serem expressos, e o conceito de Marketing-Mix não foi exceção. As ideias sobre este tema eram compreendidas pelos *marketers* como sendo o resultado do crescente conhecimento e dos procedimentos envolventes do marketing que surgiram do século anterior (Borden, 1964).

O conceito de marketing-mix surgiu nos anos 60 por Neil Borden (1964), o qual identificou que os elementos do marketing-mix são preponderantes e ajudam a explicar porque é que a gestão de todas as áreas funcionais deve ser orientada para o mercado (Borden, 1964). Este autor identificou doze elementos de marketing controláveis que, ao serem bem geridos, dariam origem a uma operação comercial lucrativa. Surgiu então uma redução por Jerome McCarthy (1964), em apenas quatro elementos: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição (Constantinides, 2006).

Os quatro P's (do inglês: Product, Price, Promotion and Place) representam de forma mais simples o conceito original. Os doze elementos teriam, provavelmente, de ser reconsiderados numa situação específica (Grönroos, 1994).

A maioria dos profissionais da área de marketing considera o marketing-mix como o conjunto de ferramentas de marketing de transação e o paradigma para o planeamento operacional de marketing (Grönroos, 1994; Constantinides, 2006).

O marketing-mix tem de ser bem definido e a empresa tem de dirigir as suas atividades para ir de encontro às necessidades e desejos dos clientes nos mercados alvo-escolhidos, ou seja, de uma maneira mais generalista, corresponde às estratégias das variáveis do preço, produto, comunicação e distribuição para satisfazer as necessidades dos consumidores e alcançar os objetivos de marketing da empresa, e ainda a alterar a sua posição competitiva (Grönroos, 1994). Do mesmo modo preocupa-se em organizar as forças da empresa, a sua experiência no mercado e ainda os seus recursos, tendo sempre em mente a satisfação dos seus clientes, e claramente, o lucro para a organização (Low & Tan, 1995).

O facto de combinar diversas variáveis de decisão para a comercialização dos bens e ou serviços, confere-lhe um certo poder, uma vez que tudo o que a estratégia acarretar vai interferir nos seus objetivos, mais concretamente no lucro, volume de vendas, quota de mercado, retorno do investimento, etc. (Singh, 2012).

Todas as variáveis do marketing-mix estão interligadas e esta interação deve ser tida em consideração para que a estratégia ocorra sempre da melhor forma. Por exemplo, ao aumentar o preço ao produto, a procura deste será muito menor, o que irá implicar muito menos pontos de distribuição. A conjuntura global do marketing-mix pode resultar num melhoramento do produto através do feedback dinâmico recebido pela parte do consumidor (Singh, 2012).

O marketing-mix apresenta duas vantagens importantes em termos de perceção do trabalho de um gestor de marketing. Esta ferramenta permite que o gestor consiga trocar os benefícios associados aos seus pontos fortes competitivos no marketing-mix por outros benefícios. Adicionalmente, os gestores distribuem todos os recursos disponíveis entre os vários elementos competitivos do marketing-mix (Low & Tan, 1995).

O marketing é um paradigma completamente em desenvolvimento e têm vindo a emergir novas abordagens na investigação deste. A globalização dos negócios, a evolução da economia e as mudanças das atitudes dos consumidores têm sido os fatores mais dominantes (Grönroos, 1994).

O futuro do marketing é cheio de mudanças e envolve a reavaliação das nossas ideias em relação a este e sobre os efeitos exatos dos P's (do inglês: Product, Price, Place and Promotion) no sucesso ou fracasso das estratégias de marketing (Constantinides, 2006), o que também tem levando a que um grande número de investigadores (por exemplo, Grönroos, 1994; Goi, 2009) explorem novas teorias e abordagens para expandir o marketing-mix, nomeadamente na criação de mais um P, que parece estar ininterrupta (Goi, 2009). Mais ainda se adianta que o surgimento de novos P's no marketing-mix se deu em resposta ao ambiente altamente competitivo que se vive (Low & Tan, 1995).

A vantagem competitiva de qualquer empresa passa por uma estratégia de marketing-mix bem definida. Os elementos-chave devem todos fluir numa única direção, com vista a satisfazer as necessidades e exigências dos clientes. O planeamento e implementação pela parte dos gestores de marketing são fulcrais para colocar o produto certo, com o preço certo, no local certo e no tempo certo (Singh, 2012).

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e empresas pequenas têm vindo a sofrer com isto pois não têm os recursos necessários para atingir as estratégias de marketing que as grandes têm. Cada vez mais tem de haver uma visão e estudo dos concorrentes para que consigam distinguir-se no produto, mas também na estratégia de marketing adotada (Low & Tan, 1995).

2.2.1. Produto

O produto é o elemento principal de qualquer estratégia de marketing-mix. Pode ser definido como um bem ou serviço que uma empresa oferece ao mercado e pelo qual o consumidor está disposto a pagar. Inclui bens materiais e produtos intangíveis, tais como, serviços (Işoraité, 2016).

A criação de um determinado produto combina atributos diferentes como cor, design, características físicas e desempenho, e o seu planeamento envolve várias decisões sólidas até à sua comercialização e lançamento para o mercado. As decisões estão maioritariamente relacionadas com: o design, a tecnologia, a sua utilidade, o valor acrescentado, a conveniência, a qualidade, a embalagem, a estratégia de *branding* e ainda a sua garantia (Singh, 2012).

Seguir uma política apenas virada para o produto não traz maior lucro. Os consumidores procuram produtos com benefícios, não os que têm o melhor anúncio, preço ou facilidade

na sua obtenção. O produto é desenvolvido em torno das necessidades dos consumidores e espera-se que as outras variáveis consigam corresponder da mesma forma que o produto corresponde. Ainda assim, apesar de todos os esforços serem direcionados para o consumidor, existem variadíssimos produtos que falham. O principal será sempre planejar cautelosamente a estratégia do produto (Low & Tan, 1995).

2.2.2. Preço

O preço é considerado como um dos elementos mais importantes do marketing-mix, podendo ser definido como o montante a pagar por um produto ou serviço. É um dos fatores chave para a competitividade da empresa, que afeta diretamente os indicadores de vendas e, conseqüentemente, o aumento de lucros da empresa (Işoraitè, 2016).

O preço de um produto depende de diversos elementos, sendo assim encontra-se constantemente a mudar, e para que possam suportar todas estas alterações, deve ser bastante dinâmico. Decidir qual o custo do produto, a sua estratégia de marketing e todas as restantes despesas relacionadas coma a distribuição, publicidade e ainda as variações de preço no mercado, são fatores preponderantes na fixação do preço do produto. Qualquer variação significativa numa destas variáveis vai ter impacto no preço do produto, e este vai variar de acordo (Singh, 2012).

Também a decisão sobre preço é determinada por vários fatores como: o custo de matérias-primas, a diferenciação do produto, a concorrência, a quota de mercado, o valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto, e ainda as estratégias de preço e entrada nos mercados (Singh, 2012).

A área da fixação de preços é uma das mais complexas para o marketing pois depende de inúmeras variáveis que vão desde os fornecedores aos concorrentes. Para conseguir uma boa estratégia de preços e uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, deve sempre estar pró-ativamente a par das oportunidades para responder prontamente aos meios e recursos que vão surgindo (Low & Tan, 1995).

2.2.3. Distribuição

A distribuição pode ser definida como o processo e os métodos pelos quais os produtos ou serviços chegam aos clientes. Este elemento do marketing-mix inclui decisões e ações relacionadas com a circulação de bens do produtor para o consumidor (Işoraitè, 2016).

Os produtos e ou serviços chegam aos consumidores através dos vários métodos de distribuição tais como canais de distribuição, instalações de armazenamento, tipo de transporte, etc. Como a distribuição tem um peso importante na rentabilidade da empresa, convém que a empresa tenha um plano bem definido da cadeia de abastecimento assim como de toda a logística para a distribuição dos produtos e ou serviços (Singh, 2012).

A transferência dos produtos do produtor para o consumidor é efetuada e o local de distribuição pode ser qualquer loja física ou virtual, sendo principalmente neste ponto que as decisões são tomadas, tendo em conta o tipo de consumidor que se pretende atingir (Singh, 2012).

Selecionar os canais de distribuição acertadamente é meio caminho para o sucesso do produto. Muitas vezes o que importa não são a quantidade de canais existentes, mas sim a qualidade estratégica dos locais escolhidos a fim de otimizar vantagens e recursos destes – exposição a potenciais clientes, influência, lucro e flexibilidade (Low & Tan, 1995).

2.2.4. Comunicação

A comunicação é um elemento extremamente poderoso na estratégia do marketing-mix. É usada para divulgar a informação do produto ou serviço. Leva ao aumento da consciência do consumidor no processo de decisão de compra e pode, posteriormente, levar a construir lealdade à marca (Işoraité, 2016).

É o gestor de marketing que decide a totalidade das despesas a gastar, assim como o tipo de atividades para divulgar o produto, seja publicidade, relações-públicas, exposições, demonstrações, etc. em que o principal objetivo se centra na criação e desenvolvimento da imagem do produto e o seu posicionamento para o mercado alvo, tornando-o também o elemento diferenciador da concorrência. É através da publicidade que o produto ganha força nas vendas, uma vez que a mesma o apresenta aos consumidores de uma forma eficaz e levando a que seja preferível ao invés do produto dos seus concorrentes (Singh, 2012).

Persuadir e comunicar e fazer o consumidor comprar o produto são os principais objetivos da comunicação. Para isto são utilizados vários métodos no momento de decidir o tipo de comunicação a fazer, como: a publicidade e as ofertas especiais (Singh, 2012).

A comunicação é frequentemente utilizada como tática, ou mesmo como último recurso, para aumentar a visibilidade e impulsionar a compra de um produto. É através desta que se

consciencializam os atuais clientes e influenciam os potenciais clientes a reconsiderar a escolha de um produto ao invés do produto concorrente (Low & Tan, 1995).

2.3. Standardização vs. Adaptação

Nos estudos existentes sobre a performance das organizações, prevaleceram três perspectivas: a standardização total, a adaptação total e a contingência.

Descrevendo cada uma delas, a perspectiva de standardização total defende que as condições de mercados são cada vez mais semelhantes entre países, e conseqüentemente deverá existir uma tendência de maior uniformização das atividades do marketing-mix. Contrariamente a esta, a perspectiva de adaptação total realça que existem diferenças evidentes entre os países, contribuindo para que todo o marketing-mix da empresa seja personalizado tendo em conta o país onde a organização quer vingar. Por último, a perspectiva de contingência, defende que o grau ótimo de standardização depende de fatores organizacionais internos e ambientes externos. Neste sentido, a teoria da contingência, defende que a decisão de standardização vs. adaptação dos elementos do marketing-mix por parte de empresas internacionais deverá ter em consideração forças chave contingentes (como experiência internacional de gestão ou concorrência no mercado de exportação), as quais podem influenciar e determinar a estratégia e o grau de adaptação que uma empresa deve adotar (Lages & Montgomery, 2005). Deste modo, a teoria da contingência salienta que a relação entre a standardização e o desempenho se torna mais forte se existir um ajuste entre a estratégia de standardização do marketing e o ambiente do mercado em que se vai implementar (Schilke et al., 2009).

A literatura sobre o impacto da standardização vs adaptação não é consensual. Existem estudos que indicam que a standardização aumenta a performance e, por outro lado, outros defendem que é a adaptação que beneficia a performance das empresas. Como tal, este tema tem vindo a receber muita atenção, uma vez que a decisão de implementação de estratégias de marketing internacional adequadas – sejam elas de standardização ou de adaptação – é considerada fundamental para o desempenho das exportações (Hultman, 2011).

Existe uma grande necessidade de desenvolver investigações empresariais internacionais que analisem a interligação entre a estratégia de adaptação dos elementos do marketing-mix e a performance. Neste contexto, estudos sugerem que se houver uma assistência à exportação por parte dos decisores e gestores das políticas públicas, a adaptação da estratégia

de preços conduzirá a uma melhor performance das empresas exportadoras (Lages & Montgomery, 2005).

Para conseguirem competir globalmente as empresas adotam opções estratégicas que lhes permitam poupar custos na comercialização dos seus bens ou serviços a uma escala global, e muitas empresas escolhem standardizar a sua estratégia de marketing internacional (Schilke et al., 2009). Estudos anteriores indicam que existem uma série de fatores que contribuem para que as empresas adotem uma estratégia de standardização, e que existem efeitos benéficos ao adotá-la, principalmente a partir de economias de escala e poupança de custos (Schilke et al., 2009). Os gostos dos consumidores estão cada vez mais a tornar-se semelhantes devido à convergência dos mercados, o que leva as empresas a standardizar para alcançar as economias de escala. Adicionalmente, uma estratégia de standardização permite ainda a oportunidade de as empresas explorarem produtos superiores e operações em vários mercados, levando assim a um maior controlo sobre as operações no estrangeiro e permitir manter uma imagem mais consistente em todo o mundo (Schilke et al., 2009).

2.3.1. Standardização

A standardização pode ser definida como a aplicação de variáveis comuns do marketing-mix por todos os mercados nacionais. Esta perspetiva defende que as condições dos mercados são cada vez mais semelhantes entre países, o que favorece a standardização da estratégia do marketing-mix (Schilke et al., 2009).

No que diz respeito à standardização, pode-se destacar como proponente Levitt (1983), o qual argumentava que as diferenças culturais entre países diminuam em resultado dos avanços tecnológicos, e conseqüentemente a escolha perfeita para explorar economias de escala a nível mundial será obtida através da implementação de uma estratégia de marketing globalmente padronizada (Schilke et al., 2009).

Existem ainda outros apoiantes desta tendência que desenvolvem outros argumentos, como Eger (1987), Ohmae (1985), e Yip (1995), destacando-se, a vantagem de escala, o tempo de comercialização e a consistência mundial da imagem da empresa (Schilke et al., 2009).

A relação entre a standardização e o desempenho das empresas pode ser complicada pois depende de outros fatores. É argumentado que o efeito da padronização no desempenho das organizações é tanto maior quando a estratégia de standardização do marketing global e o ambiente de mercado em que é implementado estiverem alinhados (Katsikeas et al., 2006).

2.3.2. Adaptação

Contrariamente à standardização, proponentes como Black (1986), Boddewyn et al. (1986), Cavusgil & Zou (1994), Ryans Jr & Donnelly Jr (1969) e Douglas & Wind (1987), realçam que a perspectiva de adaptação total enfatiza diferenças constantes entre os vários mercados internacionais, argumentando que as estratégias de marketing-mix devam ser personalizadas de acordo com tipo de mercado e os desejos dos consumidores.

O grau de adaptação que a estratégia de marketing deve seguir depende muito das forças que a influenciam. Dependendo do tipo de situação pode apenas adaptar-se uma das componentes do marketing-mix e noutra situação adaptar mais do que uma componente (Lages & Montgomery, 2004).

Os proponentes desta perspectiva, como Lim et al. (2006) e Viswanathan & Dickson (2007), realçam as restrições governamentais e comerciais, as diferenças entre países em termos de infraestrutura de marketing e a resistência de gestão local como sendo as principais barreiras à convergência mundial (Schilke et al., 2009).

2.3.3. Teoria da Contingência

A literatura atual de marketing internacional revela que nem a standardização total nem a adaptação total contribuem para que a performance de uma empresa seja superior. No entanto, ajustando a estratégia de marketing internacional e combinando-a com os fatores internos da empresa e ainda com os fatores externos, pode levar a uma performance superior (Stoian et al., 2012).

Assim, a perspectiva de contingência é uma abordagem que procura o equilíbrio entre a standardização e a adaptação e tem como argumento principal a dependência de fatores internos e ambientais externos para a decisão de escolha do grau ótimo de standardização (Schilke et al., 2009; Cavusgil & Zou, 1994). A teoria da contingência é representada como sendo a perspectiva mais dominante no debate entre a standardização e a adaptação (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil & Zou, 1994; Jain, 1989; Theodosiou & Leonidou, 2003).

A adequação estratégica de uma empresa está estritamente relacionada com a teoria da contingência, isto porque, é necessário manter uma ligação muito consistente entre a estratégia da empresa e o contexto em que a mesma pretende operar (Samiee & Chirapanda, 2019).

A teoria da contingência propõe que nenhuma das estratégias que as empresas possam adotar é ótima, sem ter em consideração outros fatores externos e internos relevantes (Mandler et al., 2021; Hultman et al., 2011; Chung et al., 2012). Estes fatores externos e internos são determinantes e têm influência na performance exportadora das empresas, e por seu turno estes fatores, também estão sujeitos à estratégia adotada, uma vez que a empresa não consegue ter em conta todas as situações e circunstâncias a que possa estar sujeita. (Mandler et al., 2021).

Esta teoria tem trazido resultados bastante positivos. Com a sua utilização tem sido possível obter orientação na definição da estratégia de standardização/adaptação e, ainda, sobre a forma como a tomada de decisão influencia o elevado desempenho financeiro das empresas no setor da exportação (Chung et al., 2012).

Apesar da maioria dos autores serem a favor desta teoria, ainda há quem discorde desta sugerindo que não é de todo uma teoria convencional, não tendo um conjunto de proposições interrelacionadas bem desenvolvido. Deste modo, alguns atores (por exemplo, Schoonhoven, 1981) salientam que a teoria da contingência, que revela a idealização da estratégia de marketing, deve ser utilizada em complemento de outra teoria que permita acrescentar precisão às afirmações teóricas.

O ponto principal da teoria da contingência, e na qual esta se baseia para conduzir a resultados superiores, são as variáveis escolhidas que, conjuntamente, com os fatores ambientais do país de destino, servirão posteriormente para desenvolver as estratégias de marketing adequadas (Mandler et al., 2021).

Devido às rápidas mudanças ambientais no mercado mundial, existe uma maior concorrência entre as empresas, tornando muito mais difícil as PME sobreviverem. Assim, comparando-as com grandes empresas, as PME têm uma desvantagem específica e como tal devem sempre procurar estratégias mais consistentes e eficazes que lhes permitam crescer nos mercados internacionais (Cavusgil & Zou, 1994).

Existe um grande interesse, tanto por parte dos académicos como dos profissionais, na investigação e desenvolvimento da standardização/adaptação das estratégias de marketing internacional, e de como estas podem levar a um maior desempenho das empresas (Cavusgil & Zou, 1994; Katsikeas et al., 2006; Lages et al., 2008; Tan & Sousa, 2013). Contudo, os resultados na área têm sido bastante inconclusivos (Samiee & Roth, 1992; Szymanski et al.,

1993; Zou & Cavusgil, 2002). Alguns estudos revelam resultados positivos, enquanto outros salientam a existência de resultados negativos na ligação entre a standardização/adaptação e a performance das empresas. Deste modo, os estudos mais recentes adotaram outro enfoque, tentando perceber os fatores subjacentes ao “como” e “quando” dos resultados positivos e negativos entre a standardização/adaptação e a performance das empresas (Katsikeas et al., 2006; Okazaki et al., 2006; Schilke et al., 2009). Para sustentar estes novos estudos alinham-se estas variáveis com fatores de moderações específicos (Chung et al., 2012).

2.4. Performance Exportadora

Exportação

A forma mais viável que as empresas têm para aumentar a suas vendas internas e expandir-se para outros mercados sem condicionar a sua posição e colocar-se em demasiado risco, passa pela exportação (Hultman et al., 2011).

Tem-se assistido a um aumento gradual das empresas que decidem começar a sua internacionalização através da exportação, que se deve ao facto de se verificar uma crescente globalização das economias e também à intensificação da competitividade mundial (Morgan et al., 2012). Além destes aspetos, a exportação torna-se muito atrativa porque ajuda a desenvolver as indústrias nacionais, a melhorar a produtividade das empresas e ainda fomenta a criação de novos empregos (Lages & Montgomery, 2005).

A decisão de standardizar ou padronizar uma estratégia de marketing internacional tem-se tornado particularmente relevante pois a mesma pode ser beneficentemente positiva para o desempenho das exportações (Cavusgil et al., 1993). Mas, contrariamente a isto, existe também literatura que não encontra qualquer relação entre os dois (por exemplo, Lages et al., 2008), e ainda outros que revelam uma relação negativa (por exemplo, Cavusgil & Zou 1994).

Performance Exportadora

O desempenho das empresas tem sido cada vez mais ligado à estratégia de marketing internacional (IMS – Integrated Marketing Strategy) que estas adotam, mas também com os seus resultados financeiros e não financeiros usando múltiplos contextos (Samiee & Chirapanda, 2019).

Vários estudos testam a performance exportadora partindo da teoria da contingência e da aprendizagem organizacional que as empresas possuem, desenvolvendo e testando um modelo com variáveis moderadoras que lhes permita verificar as diferentes formas da sua experiência internacional (Hultman, 2011; Chung et al., 2012).

Cada vez as investigações na área das estratégias de marketing internacional são mais frequentes, nomeadamente relativas à adequação e consequências da performance da adaptação (ou standardização) destas. O estudo destas duas estratégias de marketing tem produzido resultados mistos, levando assim a que existam posições distintas sobre em que condições uma determinada estratégia de IMS pode levar a um desempenho superior (Chung et al., 2012; Theodosiou & Leonidou, 2003).

Estes resultados mistos devem-se à tendência dos investigadores em quererem estabelecer uma ligação direta entre a estratégia de marketing e a performance, assumindo que a adaptação é sempre superior à standardização (ou vice-versa), conduzindo assim a um melhor desempenho (Samiee & Chirapanda, 2019).

Também, e tendo em conta que todos os componentes da estratégia de marketing estão interligados, estes não devem ser analisados separadamente pois é pouco provável que revelem toda a orientação estratégica (Samiee & Chirapanda, 2019).

Investigadores argumentam que adaptar a estratégia de marketing tendo em conta as características específicas de um mercado pode agregar mais valor no mercado local porque consegue satisfazer as suas necessidades, o que por sua vez melhora o desempenho das exportações (Cavusgil & Zou, 1994).

Estes argumentos são apoiados em diversos estudos empíricos, cada um ligado a uma das componentes do marketing-mix (Lages et al., 2008), designadamente:

- Existência de uma relação positiva entre a adaptação do produto e o desempenho das exportações nos Estados Unidos (por exemplo, Cavusgil & Zou, 1994; Koh, 1991; Shoham, 1999; Zou et al., 1997);
- Descobertas semelhantes relacionadas com a adaptação da comunicação (por exemplo, Seifert & Ford, 1989; Shoham, 1996, 1999);
- Adaptação de preços (por exemplo, Das, 1994; Koh, 1991; Leonidou et al., 2002);
- Adaptação da distribuição (por exemplo, Koh, 1991; Shoham, 1996).

De notar que a padronização das estratégias de marketing pode ter um efeito positivo na performance da empresa, mas também podem existir resultados contrários. Lages & Montgomery (2005) concluíram que a adaptação de preços leva a uma maior performance das exportações, enquanto que contrariamente, Cavusgil & Zou (1994) concluem que existe um efeito negativo na performance da empresa, que se pode dever à inadequação das estratégias de marketing.

Houve também a necessidade de procurar coerência entre o contexto ambiental e a estratégia de marketing internacional adotada pela empresa (Samiee & Chirapanda, 2019). Neste contexto, podem-se evidenciar quatro influências para avaliar o macroambiente dos exportadores - económico, sociocultural, regulador e tecnológico - e com cinco fatores para ter em conta as influências microambientais - características do cliente, características do mercado, intermediários de marketing, intensidade competitiva, e ciclo de vida do produto (Samiee & Chirapanda, 2019).

Embora haja uma tendência para que as economias de escala e as poupanças de custos sejam associadas à standardização, a adequação da estratégia de marketing depende muito do contexto em que é implementada. A performance tem em conta os resultados financeiros de vendas e está relacionada com o cliente, e a expectativa da performance ser superior, irá resultar do alinhamento da estratégia de marketing de exportação com o contexto ambiental em que é implementada (Samiee & Chirapanda, 2019).

Quando as empresas decidem enveredar pelo caminho da internacionalização, inicialmente esforçam-se não só para se adaptarem a este ambiente externo, mas também para dar resposta a toda a pressão institucional e situações a que são postas à prova. Gradualmente ganham mais confiança e acumulam conhecimentos suficientes sobre os mercados externos, e vão assim alterando a sua estratégia inicial, mas focando-se sempre em manter ou, se possível, aumentar a sua performance (Hultman et al., 2011).

Para medir a performance exportadora das empresas podem ser usadas diferentes variáveis que auxiliam a compreensão da influência dos fatores externos.

Adequar uma estratégia de marketing depende do contexto no qual a mesma é implantada, e na qual o seu desempenho vai também ser afetado. A eficácia da estratégia implementada numa organização é determinada através do desempenho, e este, por sua vez, é visto como multidimensional e é estabelecido através de três dimensões: financeira, de vendas e ainda

relativo aos clientes (Samiee & Chirapanda, 2019; Katsikeas et al., 2006; Hultman et al., 2009).

Este tópico tem sido alvo de várias intervenções por parte dos investigadores, mas ainda não existe um consenso sobre qual é a combinação de medidas ótimas que conseguem verdadeiramente refletir o desempenho das exportações feitas pelas organizações. Outro ponto de relevo é que a maior parte das investigações é feita à volta da adoção da estratégia de standardização, quando também devia dar-se ênfase ao impacto desta estratégia na performance das empresas (Schilke et al., 2009).

Os efeitos da estratégia de standardização sobre o desempenho continuam a não ser claros, mas, a literatura recente optou pelo uso de uma visão mais contínua, utilizando a standardização e a adaptação nos extremos de uma escala (Katsikeas et al., 2006).

Existem três dimensões de desempenho das exportações – Financeiro, de Vendas e do Cliente. O desempenho financeiro avalia a rentabilidade da percentagem das vendas, retorno do investimento, e crescimento dos lucros. O desempenho das vendas, mede-se através de volume de vendas, crescimento de vendas, e novas vendas de produtos. Por último as características do cliente são relativas à satisfação do cliente e retenção de clientes.

2.5. Envolvente dos Mercados

Existe uma grande necessidade de procurar coerência entre o contexto ambiental e a estratégia de marketing internacional adotada pela empresa (Samiee & Chirapanda, 2019).

Existem diferentes tipos de ambientes entre os mercados, sendo eles:

Ambiente Económico

O ambiente económico reflete as diferenças económicas entre o mercado doméstico e o mercado externo em termos de indicadores como o desenvolvimento industrial, nível de vida da população, bem como ao nível de emprego e nível de rendimentos auferidos. Estes fatores limitam e influenciam as interpretações das estratégias de marketing associadas, e definem as prioridades dos consumidores em termos de compra, relativamente a serem considerados produtos essenciais ou se são apenas produtos desejáveis (Katsikeas et al., 2006; Zeriti et al., 2014; Jain, 1989). Também as empresas que se instalam nos mercados externos verificam grandes impactos na sua estrutura de custos, nomeadamente pelo custo da matéria-prima,

custo da mão de obra e ainda pelos recursos necessários para manter a produção em funcionamento.

Relativamente ao tipo de estratégia, estudos anteriores sugerem que se as condições económicas do mercado de origem e de destino forem semelhantes, são uma base para que prevaleça a implementação de uma estratégia de standardização (Zeriti et al., 2014).

Muitas vezes, para que os produtos tenham as características de sustentabilidade desejadas e impostas, têm de existir alterações a nível de produção, o que vai posteriormente afetar os custos dos produtos. Com estes encargos adicionais o custo do produto é muitas vezes superior ao dos produtos tradicionais, não estando assim elegível a que todos os segmentos da sociedade o possam adquirir. Em contrapartida, para os países menos desenvolvidos, a sustentabilidade não é necessariamente uma das características que estes procuram na compra de um produto, procurando dar prioridade a atributos convencionais como preço e funcionalidade (Zeriti et al., 2014).

Desta forma, ao exportar de um país desenvolvido para um país menos desenvolvido ou mesmo em desenvolvimento, onde os rendimentos são baixos e apenas se servem consumidores locais, as estratégias de marketing têm de ser adaptadas, pois claramente estamos perante condições económicas diferentes (Zeriti et al., 2014).

Ambiente Regulador

O ambiente regulador diz respeito às diferenças na regulamentação e aos aspetos legais relativos à sustentabilidade entre o mercado exportador e o mercado doméstico, que variam significativamente de país para país, sendo um fator-chave para a implementação de uma estratégia de marketing uniforme. Como tal, é considerado um fator importantíssimo no que toca à adoção de uma estratégia de marketing standardizada (Zeriti et al., 2014).

Contudo, apesar desta variação, para o bom desenvolvimento de uma estratégia de marketing existem três conjuntos de leis que são que são indispensáveis: leis de proteção intelectual tangível e intangível; leis e regulamentos relacionados com a proteção do cliente (Yip, 1989) e leis relacionadas com as normas técnicas dos produtos.

A literatura sugere que os países desenvolvidos são tendenciosos para sistemas reguladores altamente desenvolvidos, o que leva a que as empresas exportadoras tenham de fazer modificações nos seus produtos para que estes fiquem de acordo com as normas locais. Para

além disso, é importante que trabalhem na direção de cumprimento dos regulamentos de forma evitar sanções e minimizar o risco de multas (Zeriti et al., 2014; Lages et al., 2008).

Intensidade e velocidade tecnológica

As diferenças entre o mercado doméstico e exportador em termos de condições tecnológicas estão cada vez a tornar-se mais evidentes, seja a nível de competências, recursos, desenvolvimentos e mudanças na tecnologia. Assim, os consumidores, exigem cada vez mais do mercado, tornando-se altamente sofisticados e esperando cada vez mais produtos com elevada inovação tecnológica (Zeriti et al., 2014; Hultman et al., 2009).

Mercados com níveis tecnológicos semelhantes adotam estratégias standardizadas não só para responderem aos avanços sensíveis da tecnologia, como à pressão imposta pelos consumidores, mas também ainda pelo facto de se conseguirem limitar aos recursos locais. (Katsikeas et al., 2006; Hultman et al., 2009).

A literatura descreve uma grande positividade na relação da intensidade tecnológica com a estratégia de marketing de exportação (Cavusgil & Zou, 1994), visto que os produtos tecnológicos estão considerados como sendo os melhores para o marketing standardizado (Jain, 1989). Como estes tipos de produtos ficam desatualizados muito rapidamente, visto estarem sempre a aparecer novos produtos para os substituírem, então as empresas não necessitam de gastar tempo nem recursos em grandes estratégias para os mercados (Yip, 1989; Samiee & Roth, 1992).

As novas tecnologias, para serem rentáveis, requerem grandes investimentos em equipamentos e como tal, para se obter o máximo de benefícios com a alta tecnologia, a sua produção deve ser concentrada globalmente para ser considerado um produto de standardização (Porter, 1986).

Costumes e Tradições

Os costumes e tradições fazem parte das condições socioculturais de um país, e, na maioria das vezes, estas diferenças são consideravelmente acentuadas entre o mercado doméstico e exportador (Zeriti et al., 2014).

Para haver sucesso na standardização da estratégia de marketing, tem de existir claramente uma semelhança entre os mercados de origem e destino. Deste modo, apesar de não ser

propriamente necessário que todos os aspetos sejam idênticos, importa que os seus costumes e tradições sejam partilhados e entendidos por ambos os mercados (Jain, 1989).

Em todo o caso, quando estas diferenças sociais são altamente acentuadas, e de forma a melhorar a relevância cultural entre os dois países, deve adotar-se uma estratégia de adaptação (Zeriti et al., 2014).

Características do Consumidor

As características do consumidor dizem respeito às diferenças entre o mercado exportador e o mercado doméstico em termos do nível de sensibilidade do cliente à estratégia de marketing, considerando a sua orientação e posicionamento, assim como os critérios de avaliação do produto, padrões de utilização do produto, e os critérios de compra (Zeriti et al., 2014).

Para haver standardização em termos das características do consumidor, os requisitos do cliente têm de ser semelhantes (Douglas & Wind, 1987; Yip, 1989). As decisões das estratégias de marketing são influenciadas pelos clientes e pelo valor que estes atribuem ao produto, o qual por sua vez irá influenciar o seu preço. Tem sempre de existir uma segmentação do mercado, caso contrário a standardização do produto não irá ser bem-sucedida (Samiee & Roth, 1992), mas ainda assim, as diferenças de compra entre o mercado de origem e de destino poderão ser consideráveis, o que obriga a uma adaptação dos outros componentes do marketing.

Neste caso, e para que a implementação de uma estratégia de adaptação não falhe, os segmentos de clientes entre os mercados, assim como os seus gostos e preferências, têm de estar claramente definidos e delineados (Samiee & Roth 1992).

Infraestrutura de Marketing

As infraestruturas são uma parte integrante do processo de marketing e desempenham um papel fundamental na estratégia de standardização. Para que esta se torne viável, quanto mais similaridade tiverem as infraestruturas, mais benéfico será o processo de standardização entre os dois mercados (Özsomer & Simonin, 2004; Jain, 1989; Yip, 1989), caso este cenário não se verifique não será possível a standardização (Douglas & Wind, 1987). Existe ainda a possibilidade de fazer uma certa adaptação dos outros componentes da estratégia de marketing (Samiee & Roth 1992).

Fase do ciclo de vida do produto

Refere-se às quatro diferentes fases em que a venda de um produto muda num determinado período de tempo. São elas: fase de introdução, fase de crescimento, fase de maturidade e declínio. Quando um produto é inserido no mercado, este com o decorrer do tempo, vai crescendo e, conseqüentemente, ganhando mais clientes. Aos poucos o mercado ganha uma certa estabilidade e leva ao amadurecimento do produto, e posteriormente ao seu declínio. Isto acontece devido a novos produtos que são desenvolvidos e introduzidos no mercado pelos seus concorrentes, e eventualmente o produto acaba por ser retirado do mercado (Singh, 2012).

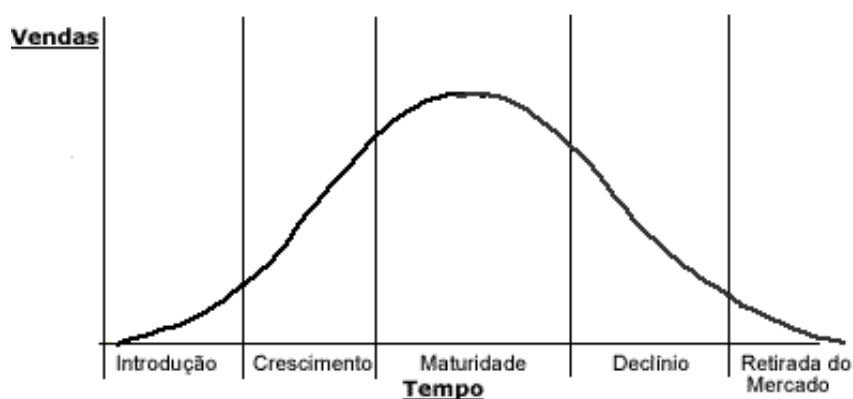


Figura 2 - Ciclo de Vida do Produto

A standardização é tão possível quanto mais similaridade apresentarem os consumidores em termos de procura do produto, em que este se apresenta aproximadamente na mesma fase do ciclo de vida em ambos os mercados. Poderá acontecer que o produto se encontre em fases diferentes, nomeadamente por falta de conhecimento do mesmo, e ainda pelas utilizações e padrão de procura, pelo que a sua estratégia deve ser adaptada às condições do mercado em questão (Özsomer & Simonin 2004).

Intensidade competitiva

A estratégia de marketing internacional de uma empresa é constantemente confrontada com o aparecimento de novos concorrentes. Esta intensidade competitiva pode incentivar a uma maior adaptação nos mercados externos (Cavusgil et al., 1993). Por seu turno, a crescente tendência de globalização pode estimular as empresas a tirarem partido das semelhanças dos mercados standardizando um ou mais componentes da sua estratégia (Yip, 1989).

Ao standardizar eficazmente a sua estratégia de marketing, as empresas conseguem não só baixar os custos, mas também obter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Contudo, pode ser sempre fundamental adaptar alguns dos componentes da estratégia de marketing-mix ao ambiente do mercado externo (Yip, 1989).

3. Hipóteses de Investigação e Modelo Conceptual

3.1. Hipóteses de Investigação

Com base na revisão da literatura, neste capítulo serão desenvolvidas as hipóteses de investigação que compõem o modelo conceptual, através do qual se representa graficamente a relação entre as diversas variáveis estudadas.

Como evidenciado anteriormente, existe um grande debate entre a standardização vs adaptação da estratégia de marketing-mix que as empresas devem adotar quando pensam em exportar os seus produtos. É necessário encontrar um equilíbrio entre estas duas e, para tal, o objetivo desta investigação é concentrarmo-nos no grau de adaptação da estratégia de marketing por forma a verificar se a performance da empresa é afetada, tendo em consideração o papel moderador do nível de semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino. Para tal foram formuladas as oito hipóteses apresentadas de seguida:

3.1.1. A influência da adaptação do produto na performance exportadora

A adaptação do produto pode ser definida como a adaptação dos elementos que compõem o produto tendo em conta o mercado de exportação, por forma a atender às forças ambientais subjacentes, aos comportamentos dos consumidores, ao padrão de utilização e ainda a competir com os seus principais concorrentes (Leonidou et al., 2002). Como o produto difere de um mercado para o outro, pode levar a um reforço das posições competitivas e ainda ajudar as empresas a responder a segmentos que exigem um tratamento distinto (Powers & Loyka, 2010).

O design do produto e a sua qualidade são propícios a uma exportação bem-sucedida, uma vez que oferecem uma diferenciação dos seus concorrentes e ainda influenciam as atitudes dos consumidores face ao seu produto. A marca do produto, o serviço pré e pós-venda, e ainda a garantia dos produtos também representam a sua quota parte na performance das exportações (Leonidou et al., 2002).

Segundo Leonidou et al. (2002) podem ser obtidos três benefícios seguindo a estratégia de adaptação do produto: i) orientação para o cliente uma vez que o comportamento dos compradores e do mercado exportador são avaliados constantemente; ii) maior rentabilidade uma vez que combinado o produto-mercado de maneira certa leva a uma maior satisfação

dos clientes e, por conseguinte, existe uma maior liberdade de preços face aos concorrentes; iii) produtos adicionais para ambos os mercados interno e externo, uma vez que para satisfazer as exigências específicas do mercado exportador tem de existir um maior pensamento criativo e inovador. Deste modo Katsikeas & Samiee (2002) defendem que a adaptação do produto contribui para uma maior performance da empresa.

Também no estudo de Cavusgil & Zou (1994) é evidenciado que a adaptação do produto melhora o desempenho das empresas. Um elevado grau de adaptação do produto deve ser procurado quando as empresas têm elevada experiência internacional, mas sempre conjugado com as forças internas e externas. Para além disto, contratar pessoal qualificado também pode ser uma mais-valia para o lançamento dos produtos no mundo da exportação (Cavusgil & Zou, 1994). Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A adaptação do produto influencia positivamente a performance exportadora

3.1.2. A influência da adaptação do preço na performance exportadora

A adaptação do preço também é uma questão influente para a performance de uma empresa. Dependendo do mercado para o qual uma empresa decide exportar tem de perceber qual a melhor estratégia que se adapta ao mercado em questão, podendo adotar várias estratégias (Leonidou et al., 2002). Ainda assim, tem de ter sempre em conta que nos mercados internacionais existem regulamentos locais e situações competitivas e que as unidades de negócio têm pouco controlo sobre o produto e preços no mercado (Powers & Loyka, 2010).

Segundo Leonidou et al. (2002), a adoção de uma estratégia de penetração de preços foi positivamente associada à performance da empresa. Com esta estratégia, são atraídos um grande número de clientes estrangeiros, e desta forma a empresa consegue ganhar quota de mercado, criando paralelamente condições favoráveis para atingir uma economia de escala. A adaptação de preços é estritamente necessária no desempenho das exportações pois ajuda as empresas a sobreviver e a permanecerem competitivas nos mercados exportadores, podendo acontecer tanto por razões económico-políticas, como para competir com os preços dos seus concorrentes, como ainda por tarifas e impostos (Leonidou et al., 2002). Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A adaptação do preço influencia positivamente a performance exportadora

3.1.3. A influência da adaptação da distribuição na performance

A adaptação da distribuição tem de ser bem equacionada uma vez que a rápida expansão para o mercado internacional pode aumentar os custos de distribuição devido à distância de transporte e ao baixo nível de vendas (Powers & Loyka, 2010).

Para que a performance seja consideravelmente positiva quando relacionada com a distribuição, uma vez que esta não é estática, irá sempre depender das condições variáveis do mercado exportador, bem como da sua situação económica, estrutura de distribuição e ainda das práticas competitivas. Também o desenvolvimento de relações comerciais produtivas e duradoras, o apoio contínuo da empresa exportadora ao seu concessionário, ajuste do design do canal de distribuição ao mercado exportador, eficiência no tempo e prazos de entrega, são outros fatores fundamentais para que a empresa consiga alcançar uma performance superior (Leonidou et al., 2002).

Assim, e, tendo em conta todos os fatores mencionados anteriormente, Leonidou et al. (2002) defendem que a adaptação da distribuição incrementa a performance exportadora das empresas. Assim sendo, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A adaptação da distribuição influencia positivamente a performance exportadora

3.1.4. A influência da adaptação da comunicação na performance exportadora

Existem várias formas de comunicação para uma empresa dar a conhecer o seu nome internacionalmente, e cada uma delas com as suas características pode levar a que a empresa tenha uma performance superior (Leonidou et al., 2002). Adaptar a comunicação é frequentemente necessária, devendo-se muito à cultura dos mercados internacionais, e sendo ainda motivada por pressões competitivas (Powers & Loyka, 2010).

Todas as vias de comunicação têm como principal objetivo persuadir os consumidores a escolher o produto de uma empresa ao invés do produto dos seus concorrentes. A publicidade é a forma mais popular de divulgar qualquer negócio, uma vez que gera mais vendas, e como tal, influencia positivamente a performance exportadora. Também a promoção de vendas (cupões, amostras), a venda pessoal, o marketing direto (feiras comerciais) e as relações-públicas registaram uma influência positiva nas exportações (Leonidou et al., 2002).

No estudo de Leonidou et al. (2002), os autores concluem que a adaptação da comunicação está fortemente relacionada com a performance das empresas exportadoras, independentemente do tempo, local e produtos, uma vez que existem diferenças significativas a nível dos mercados internos e externos como restrições governamentais, infra-estruturas de comunicação, etc. Neste sentido, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A adaptação da comunicação influencia positivamente a performance exportadora

3.1.5. O papel moderador da semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino

As envolventes do mercado de origem e do mercado de destino têm também um papel importante na hora de escolher a standardização ou a adaptação da estratégia de marketing que uma empresa deve seguir aquando da sua internacionalização.

Segundo vários autores, a estratégia de marketing combinada com a envolvente do mercado leva a que a empresa consiga atingir um desempenho superior (Lukas et al., 2001; Katsikeas et al., 2006; Zeriti et al., 2014).

Influências ambientais internas e externas desempenham um papel central no estudo de Jain (1989), onde é preconizado que se deve optar por um menor grau de adaptação quando existe uma maior semelhança em termos de ambiente dos mercados interno e externo. Deste modo, prevê-se que a adaptação dos elementos de uma estratégia de marketing-mix seja mais necessária e exerça um impacto superior na performance exportadora quando existe uma maior disparidade entre os ambientes do mercado de origem e de destino. Consequentemente, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5a: A relação entre a adaptação do produto e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.

Hipótese 5b: A relação entre a adaptação do preço e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.

Hipótese 5c: A relação entre a adaptação da distribuição e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.

Hipótese 5d: A relação entre a adaptação da comunicação e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.

3.2. Modelo Conceptual

Seguindo as hipóteses previamente definidas, propõe-se o modelo conceptual apresentado na Figura 3 – Modelo Conceptual. O modelo conceptual proposto tem como objetivo ilustrar de que forma a adaptação de cada uma das componentes do marketing-mix, afeta positivamente a performance exportadora das empresas tendo em conta o grau de semelhança entre a envolvente dos mercados de origem e de destino.

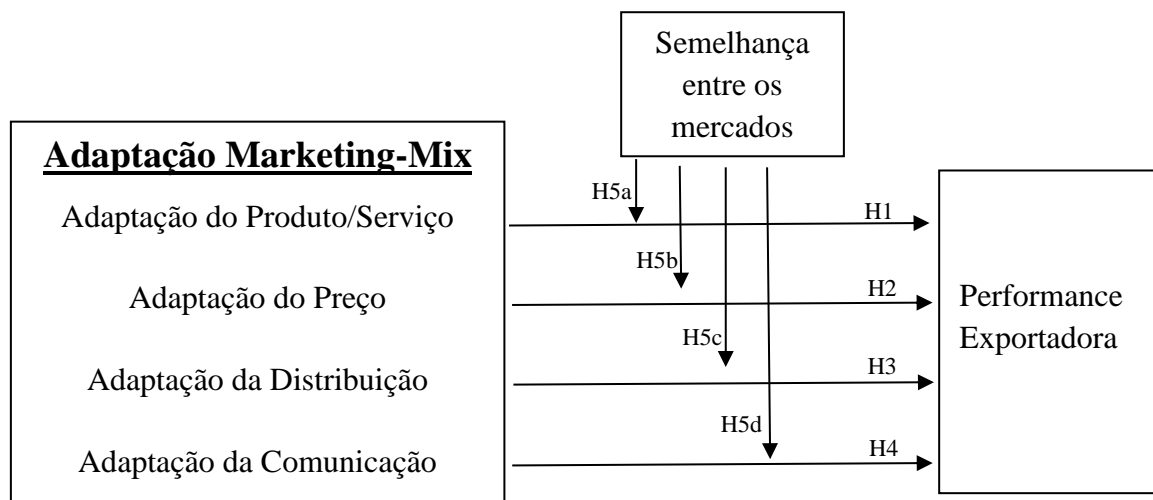


Figura 3 - Modelo Conceptual

4. Metodologia

Ao longo deste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para recolher os dados necessários à medição das hipóteses de estudo.

4.1. Recolha de Dados

A amostra do presente estudo incidiu em empresas exportadoras portuguesas, de diferentes setores de atividade. De forma a obter os contactos das empresas alvo do estudo, recorreu-se à utilização de duas bases de dados, designadamente o SABI e a Informa D&B.

4.1.1. Base de dados SABI

O SABI representa a Base de Dados mais completa de análise financeira de empresas portuguesas e espanholas com um histórico de contas anuais até 25 anos.

Permite efetuar pesquisas tendo em conta diferentes critérios, que podem ser combinados e modificados em função da informação que realmente se pretende. Neste caso os principais critérios usados foram a localização (Portugal), a Indústria (exportação), e ainda empresas com um número de trabalhadores superior a 50.

4.1.2. Informa D&B

A Informa D&B é uma empresa especialista no conhecimento sobre o tecido empresarial, em Portugal e Espanha, que oferece informação sobre empresas, ajudando assim os seus clientes a fundamentar os processos de decisão comercial, tanto na procura de novos clientes como na gestão da sua carteira de clientes (Informa D&B, 2021).

No âmbito deste trabalho académico, a Informa D&B cedeu, gentilmente, os contactos de empresas que correspondiam às características solicitadas. Neste caso foram solicitados os contactos de empresas portuguesas exportadoras com mais de 50 trabalhadores.

4.2. Desenvolvimento do Questionário

O questionário foi desenvolvido tendo por base escalas já usadas anteriormente noutros estudos.

Quando finalizadas todas as questões que iriam fazer parte do questionário, este foi elaborado no *Google Forms* e, posteriormente prosseguiu-se com o envio do link do mesmo. Antes da implementação final do questionário, foi efetuado um pré-teste. Nesta fase, foi pedido a profissionais, que trabalham em empresas exportadoras, para lerem o questionário e avaliarem a clareza das questões. O principal objetivo com o pré-teste foi verificar se as questões estavam claras e de fácil compreensão por parte dos inquiridos. Depois do pré-teste, e tendo obtido feedback dos inquiridos, o questionário foi novamente avaliado e fizeram-se ligeiras alterações ao inicialmente definido.

Tendo em conta que o questionário pretendia ser dirigido a empresas de setores muito distintos, poderão existir algumas questões que se apliquem mais a alguns setores que a outros. Posta esta situação, todas as questões mantiveram-se como obrigatórias, mas, acrescentou-se a opção 'NA = Não Aplicável'. Desta forma, se existisse alguma questão de difícil resposta ou que não faça sentido responder tendo em conta o seu ramo de atividade, o inquirido não será obrigado a responder.

Outra das questões levantadas no pré-teste do questionário foi o facto de haver a opção inicial do inquirido puder indicar mais do que apenas o principal mercado exportador. Chegou-se à conclusão de que, efetivamente é importante pedir apenas a indicação do principal mercado, ao invés dos dois ou três principais mercados, uma vez que existem várias questões para comparar o mercado doméstico com o principal mercado exportador. Se tivéssemos várias opções não se conseguiria perceber a que mercado os inquiridos se estavam a referir aquando da comparação.

Após a modificação do questionário, tendo em conta o descrito anteriormente, o questionário foi novamente enviado para pré-teste. Neste passo os inquiridos apenas fizeram referência ao tempo despendido para preenchimento do questionário, que inicialmente tinha a duração estimada de 3 minutos, a qual foi posteriormente alterada para 5 minutos. Com esta versão verificou-se então que o questionário estava terminado e agora sim apto para ser enviado às empresas.

Filtraram-se os contactos obtidos tanto do SABI como da D&B a fim de verificar se haveriam duplicados. No total permaneceram 933 contactos de empresas portuguesas exportadoras com mais de 50 trabalhadores, às quais o link do questionário foi posteriormente enviado por email.

Aquando do envio do questionário em finais de Março, por questões de mudança de email, pelo facto de empresas já não se encontrarem em funcionamento, ou até mesmo pelas bases de dados não se encontrarem atualizadas à data corrente, o número de emails devolvidos por não entrega foi significativo, pelo que apenas se pode contar com cerca de 700 emails efetivamente entregues.

Acompanhando as respostas ao questionário, no final de Maio apenas se contou com 19 respostas, número insuficiente para se conseguir fazer uma análise coerente dos dados.

Deste modo, foi efetuado um *reminder* do email e, ao mesmo tempo procedeu-se ao contacto personalizado com as empresas através de telefone. Foram feitos cerca de 354 telefonemas, com os quais se conseguiu uma amostra de 252 empresas. Destes 252 emails enviados, resultaram 44 questionários válidos, que representam uma taxa de resposta de 17,5%.

4.3. Medidas

Ao longo da revisão de literatura foram-se recolhendo as variáveis de investigação, assim como as escalas para a sua medição. Para medir a performance exportadora e para medir a standardização do produto/preço/distribuição/comunicação foram usadas as escalas existentes no estudo do Samiee & Chirapanda (2019). Já para medir as diferenças na envolvente – ambiente económico, ambiente regulatório, etc. – foram utilizadas as escalas do estudo do Katsikeas et al. (2006).

As medidas apresentadas foram avaliadas de acordo com a Escala de Likert de 5 pontos.

Assim o presente estudo tem como base as variáveis seguidamente identificadas:

Tabela 1 - Variáveis estudadas

<i>Variável</i>	Itens da Escala	Tipo de Escala	Adaptado de
<i>Características dos Mercados</i>	<p>Ambiente Económico (nível de desenvolvimento industrial, poder de compra dos clientes, infraestruturas de comunicação, rendimento per capita e o custo das matérias-primas e da mão de obra)</p> <p>Ambiente Regulador (leis e regulamentos relativos à proteção das empresas, à proteção do cliente e ainda em termos ambientais; e normas técnicas)</p>	Likert de 5 pontos: 1 = Muito similares 5 = Muito diferentes	Samiee & Chirapanda (2019)

<i>Variável</i>	Itens da Escala	Tipo de Escala	Adaptado de
<i>Marketing-Mix</i>	<p>Intensidade e Velocidade Tecnológica (setor industrial em que a empresa opera, a mudança da tecnologia na indústria e os desenvolvimentos tecnológicos)</p> <p>Costumes e Tradições (preferências dos consumidores, nível de educação, padrão de utilização dos produtos e valores e crenças dos consumidores)</p> <p>Características do Consumidor (Requisitos do consumidor, hábitos de compra, critérios de avaliação do produto, sensibilidade dos preços e segmentos do mercado alvo)</p> <p>Infraestrutura de Marketing (competências das agências de marketing e das empresas de distribuição, tipos de meios publicitários, canais de distribuição e funções desempenhadas pelos intermediários)</p> <p>Fase do Ciclo de Vida do Produto (produto encontra-se na mesma fase em ambos os mercados)</p> <p>Intensidade Competitiva (nova concorrência em termos de produtos, intensidade da concorrência de preços e frequência de ‘guerras’ de promoção)</p>		
	<p>Produto (qualidade, design, características/desempenho, marca, embalagem, rotulagem, garantia e serviço pré e pós-venda)</p> <p>Preço (nível de preço, condições de pagamento, descontos e crédito)</p> <p>Distribuição (canais de distribuição, transportes e armazenagem)</p> <p>Comunicação (publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações-públicas e marketing direto)</p>	<p>Likert de 5 pontos: 1 = Altamente standardizado 5 = Altamente adaptado</p>	<p>Samiee & Chirapanda (2019)</p>

<i>Variável</i>	Itens da Escala	Tipo de Escala	Adaptado de
<i>Desempenho das Exportações</i>	<p>Desempenho Financeiro (rentabilidade, crescimento do lucro, margem de lucro e o retorno sobre as vendas)</p> <p>Desempenho de Vendas (volume e crescimento das vendas, quota de mercado e o crescimento da quota)</p> <p>Desempenho do Cliente (satisfação, retenção/lealdade, recomendações e serviço ao cliente)</p>	Likert de 5 pontos: 1 = Muito pior 3 = Igual 5 = Muito melhor	Katsikeas et al. (2006)

Escala de 5 pontos de Likert

Esta escala é elaborada através de pontos com descrições que vão de extremo a extremo, sendo apresentada por uma espécie de tabela de classificação. De notar que, deve ter o mesmo número de categorias positivas e negativas, e ainda um ponto neutro.

No caso de uma escala de 5 pontos, deve-se elaborar um item totalmente positivo, um parcialmente positivo, um neutro, um parcialmente negativo e, por fim, um negativo.

A escolha dos pontos fica ao critério de cada um, sendo que, quantos mais pontos forem usados, maior variedade de respostas se obtém, podendo assim não se obter resultados tão concretos.

A utilização desta escala apresenta várias vantagens, sendo que a principal se destaca pela facilidade de elaboração e compreensão por parte dos inquiridos. Outra das grandes vantagens é o facto de poder ser utilizada no meio digital uma vez que é extremamente visual.

4.4. Caracterização da Amostra

Concluída a recolha das respostas do questionário e, considerando 44 respostas válidas, apresentam-se vários gráficos de caracterização da amostra.

Distribuição das empresas por número de trabalhadores

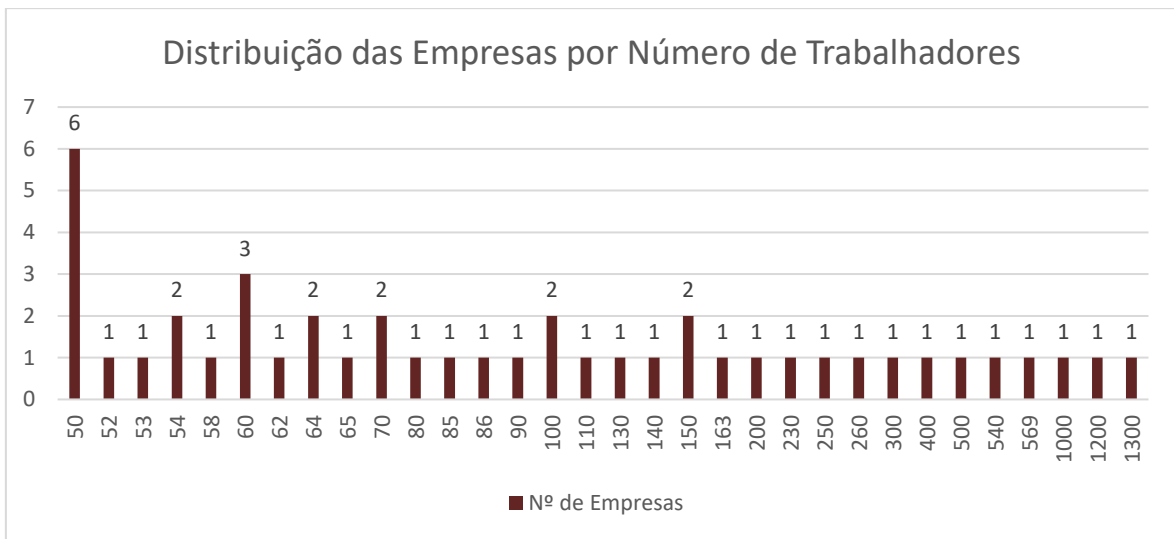


Gráfico 1 – Distribuição das Empresas por Número de Trabalhadores

Segundo o Gráfico 1, as empresas que contam com um maior número de trabalhadores são: i) 6 empresas com 50 trabalhadores (13,6% da amostra); ii) 3 empresas com 60 trabalhadores (6,8% da amostra); iii) com 54, 64, 70, 100 e 150 trabalhadores contamos com 2 empresas de cada (22,7% da amostra).

Tendo em conta os critérios que definem as empresas constata-se que são consideradas Médias Empresas as que apresentem um número de trabalhadores entre 50 a 250. Empresas que apresentem mais de 250 trabalhadores já são consideradas como sendo Grandes Empresas, que neste caso representam 22,7% da amostra.

Volume de vendas

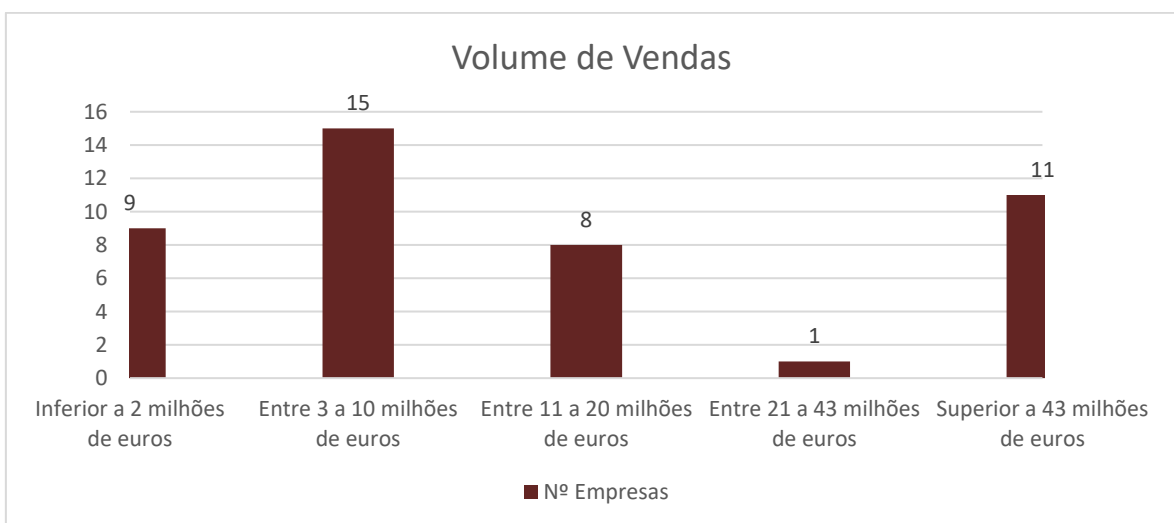


Gráfico 2 – Volume de Vendas

No que diz respeito ao volume de vendas, constata-se claramente no Gráfico 2 que o maior volume de vendas se situa entre os 3 milhões de euros a 10 milhões de euros, que conta com 15 empresas e que representa 34% da nossa amostra.

Pelo volume de vendas constata-se que 11 empresas apresentam um volume de vendas superior a 43 milhões de euros, sendo assim inseridas nas Grandes Empresas, e representam 25% da amostra recolhida.

Principal mercado de destino das exportações



Gráfico 3 – Principal Mercado de Destino das Exportações

Os países que constituem os maiores destinatários das exportações das empresas respondentes são europeus, nomeadamente Espanha, França e Alemanha. Dados que podem ser confirmados no Gráfico 3.

O principal mercado de destino das exportações, dentro da amostra recolhida, é a Espanha, que conta com 11 empresas (25% da amostra). Podem ainda evidenciar-se outros mercados de destino como a França (18,2% amostra), a Europa (15,9% da amostra) e ainda Alemanha e Angola (cada uma com 9,1% da amostra).

Um dos fatores para que a Angola esteja presente entre os países para onde mais exportam, é o facto de pertencer aos PALOP, que como falam a mesma língua tornam-no num destino privilegiado para as exportações portuguesas.

Setor de atividade

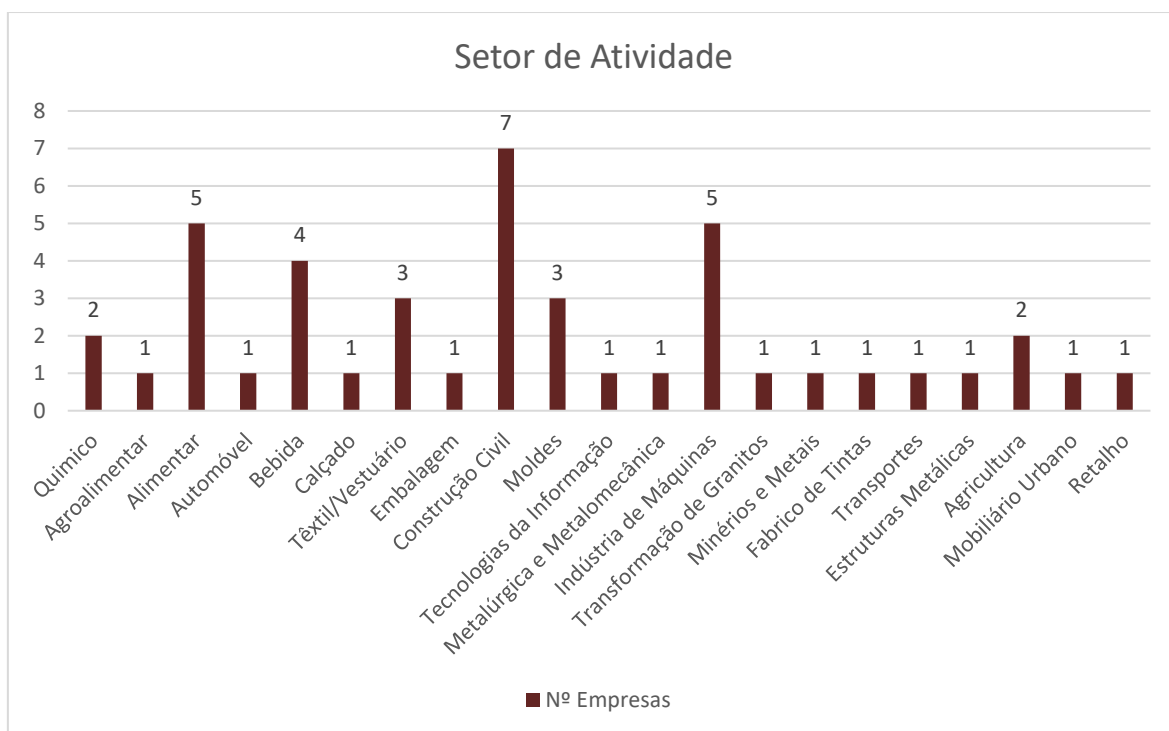


Gráfico 4 - Setor de Atividade

Visualizando o Gráfico 4 verifica-se que o setor de atividade predominante na amostra recolhida é a construção civil, que representa 15,9% da amostra. Em seguida apresentam-se a indústria máquinas e a área alimentar. Ambos com 5 empresas cada e representam 10,6% da amostra.

Anos de atividade

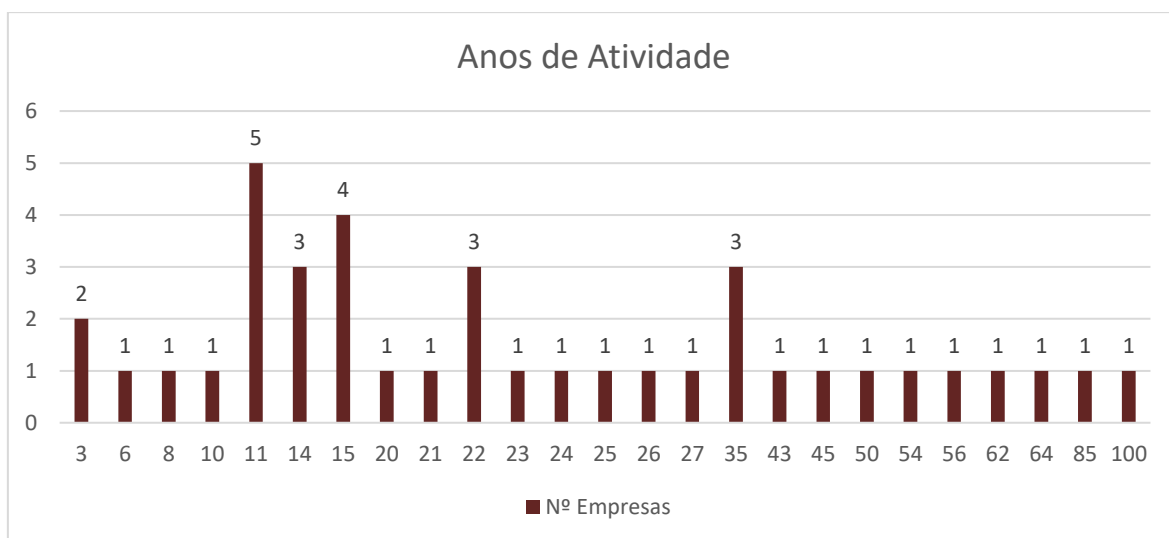


Gráfico 5 - Anos de Atividade

Quanto aos anos de atividade existe apenas 1 empresa que conta com um século de atividade. Verifica-se que 5 empresas contam com atividade aberta há 11 anos, que é o número de anos mais recorrente na amostra recolhida e que representa 11,4% da amostra.

Visualizando o Gráfico 5 pode-se verificar que a amostra é constituída por empresas relativamente jovens uma vez que 50% da amostra se apresenta abaixo dos 22 anos de atividade.

5. Análise de Dados e Resultados

Após a recolha e validação dos dados, procedeu-se à sua análise. Este capítulo apresenta o modo como os dados foram analisados estatisticamente e quais os seus resultados.

O tratamento dos dados foi realizado através do software Smart PLS 4.0, qual é recomendado para o tratamento de equações estruturais em amostras de dimensão reduzida.

Teremos como variável dependente a performance exportadora das empresas, como variáveis independentes o produto, o preço, a distribuição e a comunicação, e como variável moderadora a envolvente do mercado.

5.1. Tratamento de Dados

Em seguida apresenta-se a codificação dos diferentes itens de medição das variáveis em estudo:

Características dos Mercados

AE - Ambiente Económico

- AE1 - Nível de desenvolvimento industrial
- AE2 - Poder de compra dos clientes
- AE3 - Infraestruturas de comunicação
- AE4 - Rendimento per capita
- AE5 - Custo das matérias-primas e da mão de obra

AR - Ambiente Regulador

- AR1 - Leis e regulamentos relativos à proteção das empresas
- AR2 - Leis e regulamentos relativos à proteção do cliente
- AR3 - Leis e regulamentos ambientais
- AR4 - Normas técnicas

IVT - Intensidade e Velocidade Tecnológica

- IVT1 - O setor industrial em que a empresa opera é tecnologicamente intensivo
- IVT2 - A tecnologia na nossa indústria muda constantemente

- IVT3 - Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam grandes oportunidades para a empresa

CT - Costumes e Tradições

- CT1 - Valores, crenças e atitudes dos consumidores
- CT2 - Preferências estéticas dos consumidores
- CT3 - Nível de educação dos consumidores
- CT4 - Padrão de utilização dos produtos

CC - Características do Consumidor

- CC1 - Requisitos do consumidor
- CC2 - Hábitos de compra
- CC3 - Critérios de avaliação do produto
- CC4 - Sensibilidade dos preços
- CC5 - Segmentos do mercado alvo

IM - Infraestrutura de Marketing

- IM1 - Competências das agências de investigação de marketing
- IM2 - Competências das empresas de distribuição
- IM3 - Disponibilidade de meios publicitários adequados
- IM4 - Estrutura dos canais de distribuição
- IM5 - Funções desempenhadas por intermediários

FCVP - Fase do Ciclo de Vida do Produto

- FCVP1 - O produto encontra-se na mesma fase do seu ciclo de vida nos mercados doméstico e de destino

IC - Intensidade Competitiva

- IC1 - Intensidade da concorrência de preços
- IC2 - Nova concorrência nesta área de produtos
- IC3 - Frequência de 'guerras' de promoção nesta indústria

Marketing-Mix

PROD - Produto

- PROD1 - Qualidade do produto
- PROD2 - Design do produto
- PROD3 - Característica/desempenho do produto
- PROD4 - Marca do produto
- PROD5 - Embalagem do produto
- PROD6 - Rotulagem do produto
- PROD7 - Garantia do produto
- PROD8 - Serviço pré e pós-venda

PRE - Preço

- PRE1 - Nível de preço
- PRE2 - Condições de pagamento, descontos e crédito

DIST - Distribuição

- DIST1 - Canais de distribuição
- DIST2 - Transportes
- DIST3 - Armazenagem

COMUN - Comunicação

- COMUN1 - Publicidade
- COMUN2 - Venda pessoal
- COMUN3 - Promoção de vendas
- COMUN4 - Relações públicas
- COMUN5 - Marketing direto

Desempenho das Exportações

DF - Desempenho Financeiro

- DF1 - Rentabilidade
- DF2 - Crescimento do lucro

- DF3 - Margem de lucro
- DF4 - Retorno sobre as vendas de exportação

DV - Desempenho de Vendas

- DV1 - Volume de vendas
- DV2 - Crescimento das vendas
- DV3 - Quota de mercado
- DV4 - Crescimento da quota de mercado

DC - Desempenho do Cliente

- DC1 - Satisfação do cliente
- DC2 - Retenção/lealdade do cliente
- DC3 - Recomendações de clientes
- DC4 - Serviço ao cliente

NUMTRAB – Número de Trabalhadores

VOLVA – Volume de Vendas Anual

PMDE – Principal Mercado de Destino das Exportações

SATIV – Setor de Atividade

AATIV – Anos de Atividade

5.2. Análise Descritiva

Para compreensão de cada uma das variáveis e dos seus respetivos itens, procedeu-se a uma análise descritiva das medidas, baseando-se no cálculo da média e do desvio padrão.

Ainda, para avaliação da consistência interna das variáveis, procedeu-se ao cálculo do α (alfa) de Cronbach. Segundo a literatura para que a consistência interna seja considerada aceitável os valores devem encontrar-se entre 0,7 e 1 (Hair et al., 2009; Malhotra et al., 2012).

Tabela 2 – Medidas de Estatística Descritiva das Variáveis

Variável	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão	
Características dos Mercados	Ambiente Económico	a) Nível de desenvolvimento industrial	3,4773	1,0764
		b) Poder de compra dos clientes	3,8636	0,9674
		c) Infraestruturas de comunicação	3,1628	1,1664
		d) Rendimento per capita	3,9318	0,9862
		e) Custo das matérias-primas e da mão de obra	3,5349	1,0079
	Ambiente Regulador	a) Leis e regulamentos relativos à proteção das empresas	3,1136	1,318
		b) Leis e regulamentos relativos à proteção do cliente	2,8864	1,2652
		c) Leis e regulamentos ambientais	2,9545	1,2605
		d) Normas técnicas	2,7727	1,2035
	Intensidade e Velocidade Tecnológica	a) O setor industrial em que a empresa opera é tecnologicamente intensivo	3,25	1,0897
		b) A tecnologia na nossa indústria muda constantemente	3,186	1,0924
		c) Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam grandes oportunidades para a empresa	3,0714	1,1754
	Costumes e Tradições	a) Valores, crenças e atitudes dos consumidores	3,3182	0,9948
		b) Preferências estéticas dos consumidores	3,186	1,0281
		c) Nível de educação dos consumidores	3,4186	1,1126
		d) Padrão de utilização dos produtos	3,2093	1,1192
	Características do Consumidor	a) Requisitos do consumidor	3,2791	1,0297
		b) Hábitos de compra	3,2558	1,0021
		c) Critérios de avaliação do produto	3,0909	1,1836
		d) Sensibilidade dos preços	3,3409	1,0432
		e) Segmentos do mercado alvo	3,1395	1,179
Infraestrutura de Marketing	a) Competências das agências de investigação de marketing	3,0488	1,0434	
	b) Competências das empresas de distribuição	2,8605	1,0783	
	c) Disponibilidade de meios publicitários adequados	2,8095	1,0278	

Variável	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão		
	d) Estrutura dos canais de distribuição	2,9535	1,1069		
	e) Funções desempenhadas por intermediários	2,9286	1,053		
	Fase do Ciclo de Vida do Produto	a) O produto encontra-se na mesma fase do seu ciclo de vida nos mercados doméstico e de destino	2,814	1,3694	
	Intensidade Competitiva	a) Intensidade da concorrência de preços	3,1136	1,283	
		b) Nova concorrência nesta área de produtos	2,7907	1,0987	
		c) Frequência de 'guerras' de promoção nesta indústria	2,9318	1,156	
α de Cronbach = 0,940					
Marketing-Mix	Produto	a) Qualidade do produto	2,4762	1,2656	
		b) Design do produto	2,675	1,3209	
		c) Característica/desempenho do produto	2,5	1,206	
		d) Marca do produto	2,6216	1,2676	
		e) Embalagem do produto	2,7692	1,1959	
		f) Rotulagem do produto	2,9211	1,3035	
		g) Garantia do produto	2,4	1,2577	
		h) Serviço pré e pós-venda	2,7297	1,1006	
	α de Cronbach = 0,920				
	Preço	a) Nível de preço	3,119	1,1521	
		b) Condições de pagamento, descontos e crédito	2,9024	1,083	
	α de Cronbach = 0,825				
	Distribuição	a) Canais de distribuição	2,825	1,042	
		b) Transportes	3,0227	1,1772	
		c) Armazenagem	3,1026	1,0828	
	α de Cronbach = 0,893				
	Comunicação	a) Publicidade	2,9487	1,0433	
		b) Venda pessoal	2,9211	1,0741	
		c) Promoção de vendas	2,9737	1,011	
		d) Relações públicas	3	1,1677	
		e) Marketing direto	2,975	1,1772	
	α de Cronbach = 0,926				
	Desempenho das Exportações	Desempenho Financeiro	a) Rentabilidade	3,4419	0,9121
			b) Crescimento do lucro	3,4186	0,885
c) Margem de lucro			3,2791	0,9372	
d) Retorno sobre as vendas de exportação			3,3095	0,839	
		a) Volume de vendas	3,381	1,0214	

Variável	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão
Desempenho de Vendas	b) Crescimento das vendas	3,381	0,9759
	c) Quota de mercado	3,2619	0,9308
	d) Crescimento da quota de mercado	3,2619	1,0458
Desempenho do Cliente	a) Satisfação do cliente	3,7381	0,8544
	b) Retenção/lealdade do cliente	3,5349	0,9133
	c) Recomendações de clientes	3,6744	0,8718
	d) Serviço ao cliente	3,5366	0,907
α de Cronbach = 0,951			

Na Tabela 2 - Medidas de Estatística Descritiva das Variáveis, verifica-se que todas as variáveis se enquadram no que é preconizado na literatura, isto é, todos os α de Cronbach se encontram acima dos valores desejados, designadamente acima de 0,7, apresentando assim uma boa consistência interna (Hair et al., 2009; Malhotra et al., 2012).

Assim, para as variáveis relacionadas com as Características dos Mercados, ou seja, a envolvente, destaca-se um $\alpha = 0,940$. Já para as variáveis do marketing-mix, salienta-se o produto, que apresenta um valor de α de Cronbach de 0,920. Por sua vez a performance apresenta o valor de α de Cronbach mais elevado, com 0,951.

Os construtos do modelo apresentam assim uma ótima consistência interna uma vez que todos os valores de α de Cronbach são superiores a 0,9.

5.3. Validade e Fiabilidade das Medidas e Avaliação Estrutural

Para a análise do estudo em questão recorreu-se ao software Smart PLS 4.0. Este permite calcular modelos complexos e identificar as relações entre as variáveis obtidas através de vários itens.

Segundo a recomendação de Hulland (1999), deve começar-se por avaliar a fiabilidade e a validade do modelo, assim como o modelo estrutural, que serão seguidamente apresentados.

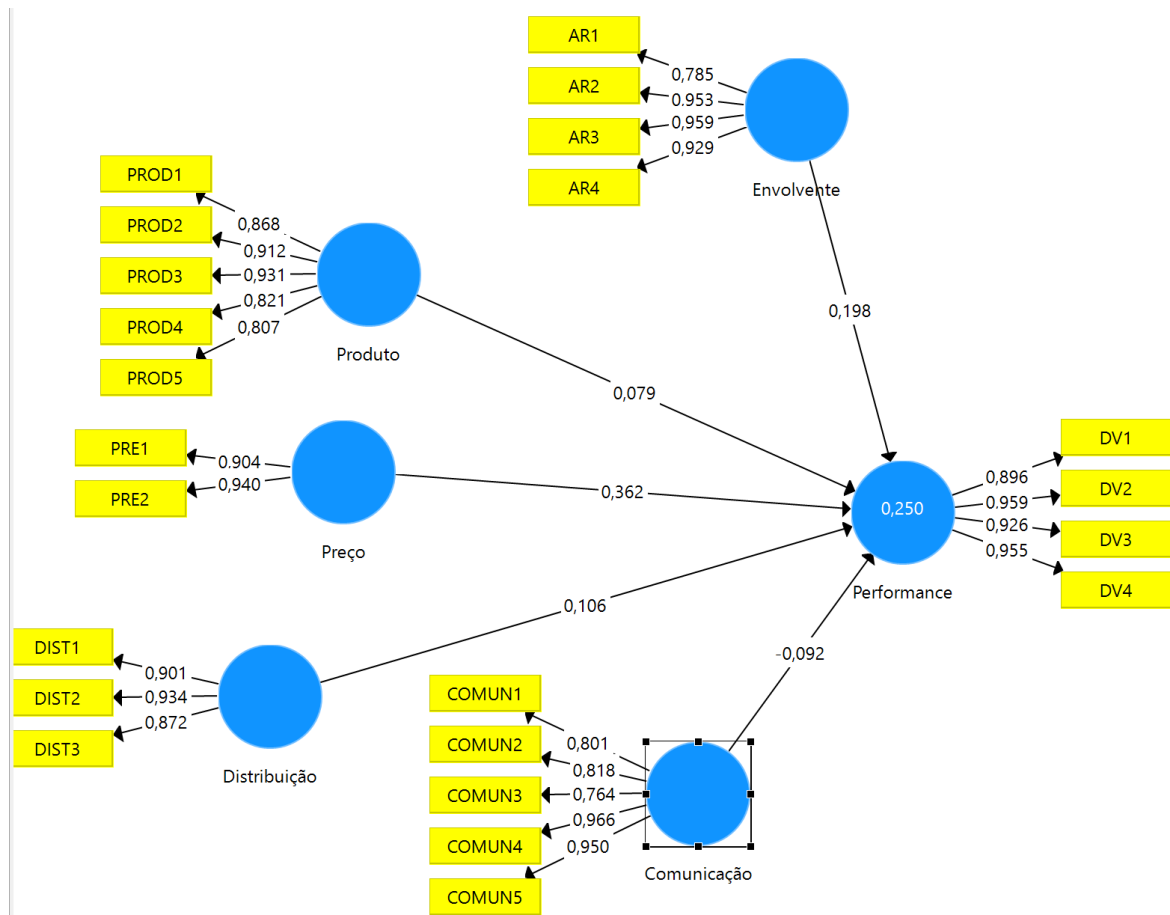


Figura 4 - Modelo Estrutural

5.3.1. Fiabilidade dos Itens

Para a análise de adequação do modelo começou-se pela avaliação individual dos itens. Para tal, realizou-se uma observação das correlações simples entre as medidas e as variáveis latentes.

Segundo a literatura, são aceitáveis *factor loadings* iguais ou superiores a 0,7, os quais indicam uma maior variância partilhada entre as variáveis e as suas medidas (Bagozzi & Yi 1988, 2012). Na tabela seguinte apresentam-se todos os *loadings* dos itens que compõem os construtos do modelo conceptual, tendo sido eliminados os itens com *factor loadings* inferiores ao valor de referência de 0,7 com vista a obter a purificação da escala (Barclay & Higgins, 1995).

Tabela 3 – Medidas de Fiabilidade

Variável	Itens da Escala	Factor Loading	α de Cronbach	Composite Reliability	AVE	R ²	
Características dos Mercados	Ambiente Económico	a) Nível de desenvolvimento industrial	--*	0,94	0,95	0,826	--
		b) Poder de compra dos clientes	--*				
		c) Infraestruturas de comunicação	--*				
		d) Rendimento per capita	--*				
		e) Custo das matérias-primas e da mão de obra	--*				
	Ambiente Regulador	a) Leis e regulamentos relativos à proteção das empresas	0,785				
		b) Leis e regulamentos relativos à proteção do cliente	0,953				
		c) Leis e regulamentos ambientais	0,959				
		d) Normas técnicas	0,929				
	Intensidade e Velocidade Tecnológica	a) O setor industrial em que a empresa opera é tecnologicamente intensivo	--*				
		b) A tecnologia na nossa indústria muda constantemente	--*				
		c) Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam grandes oportunidades para a empresa	--*				
	Costumes e Tradições	a) Valores, crenças e atitudes dos consumidores	--*				
		b) Preferências estéticas dos consumidores	--*				
		c) Nível de educação dos consumidores	--*				
		d) Padrão de utilização dos produtos	--*				
	Características do Consumidor	a) Requisitos do consumidor					
		b) Hábitos de compra	--*				
		c) Critérios de avaliação do produto	--*				
		d) Sensibilidade dos preços	--*				
		e) Segmentos do mercado alvo					
Infraestrutura de Marketing	a) Competências das agências de investigação de marketing	--*					
	b) Competências das empresas de distribuição	--*					
	c) Disponibilidade de meios publicitários adequados	--*					

Variável	Itens da Escala	Factor Loading	α de Cronbach	Composite Reliability	AVE	R ²	
		d) Estrutura dos canais de distribuição	--*				
		e) Funções desempenhadas por intermediários	--*				
	Fase do Ciclo de Vida do Produto	a) O produto encontra-se na mesma fase do seu ciclo de vida nos mercados doméstico e de destino	--*				
	Intensidade Competitiva	a) Intensidade da concorrência de preços	--*				
		b) Nova concorrência nesta área de produtos	--*				
		c) Frequência de 'guerras' de promoção nesta indústria	--*				
Marketing-Mix	Produto	a) Qualidade do produto	0,868	0,92	0,939	0,755	
		b) Design do produto	0,912				
		c) Característica/desempenho do produto	0,931				
		d) Marca do produto	0,821				
		e) Embalagem do produto	0,807				
		f) Rotulagem do produto	--*				
		g) Garantia do produto	--*				
		h) Serviço pré e pós-venda	--*				
	Preço	a) Nível de preço	0,904	0,825	0,919	0,85	
		b) Condições de pagamento, descontos e crédito	0,94				
	Distribuição	a) Canais de distribuição	0,901	0,893	0,93	0,815	
		b) Transportes	0,934				
		c) Armazenagem	0,872				
	Comunicação	a) Publicidade	0,801	0,926	0,936	0,746	
		b) Venda pessoal	0,818				
		c) Promoção de vendas	0,764				
		d) Relações públicas	0,966				
		e) Marketing direto	0,95				
	Desempenho das Exportações	Desempenho Financeiro	a) Rentabilidade	--*	0,951	0,965	0,873
			b) Crescimento do lucro	--*			
c) Margem de lucro			--*				
d) Retorno sobre as vendas de exportação			--*				
Desempenho de Vendas		a) Volume de vendas	0,896				
		b) Crescimento das vendas	0,959				
		c) Quota de mercado	0,926				
		d) Crescimento da quota de mercado	0,955				
		a) Satisfação do cliente	--*				

Variável	Itens da Escala	Factor Loading	α de Cronbach	Composite Reliability	AVE	R ²
Desempenho do Cliente	b) Retenção/lealdade do cliente	--*				
	c) Recomendações de clientes	--*				
	d) Serviço ao cliente	--*				

NOTA: Os itens assinalados com * foram eliminados devido à purificação da escala.

5.3.2. Validade Convergente

O estudo da validade convergente permite verificar se os itens fazem uma boa medição da variável individualmente. Para tal procedem-se a diversas análises: a) α de Cronbach indicamos a fiabilidade das variáveis; b) *Composite Reliability* (fiabilidade compósita) tem como finalidade avaliar a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes; c) AVE – *Average Variance Extracted* (variância média extraída) que permite determinar o quanto as variâncias dos itens são explicadas pelas variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981).

Como referido anteriormente e se pode verificar na Tabela 3 – Medidas de Fiabilidade, todas as variáveis apresentam um α de Cronbach com valores acima de 0,7, pelo que se pode concluir que as medidas são fiáveis e têm validade de conteúdo (Hair et al., 2009; Malhotra et al., 2012).

Relativamente à fiabilidade compósita (*composite reliability*) esta deve ser superior a 0,7 (Bagozzi, 1980; Bagozzi & Yi, 2012; Nunnally, 1978). Como se pode verificar na Tabela 3, neste estudo todos os valores são superiores a 0,90, atestando assim a sua forte consistência interna. Pode salientar-se que o valor mínimo presente é de 0,919, atribuído ao preço, e o valor máximo é de 0,965 que por sua vez pertence à performance.

Quanto à AVE o valor considerado de referência é de 0,5, podendo afirmar-se que, no mínimo, 50% da variância é explicada pela variável (Fornell & Larcker, 1981). Visualizando os valores obtidos na Tabela 3, a AVE mínima é de 0,746 e a máxima é de 0,873, que pertence à Comunicação e à Performance, respetivamente.

5.3.3. Validade Discriminante

A validade discriminante é um complemento da validade convergente servindo para verificar se não existem correlações significativas entre medidas que avaliam diferentes construtos teóricos.

Deste modo, a validade discriminante analisa comparativamente a forma como os itens de cada variável diferem dos itens que medem outras variáveis do mesmo modelo. De forma a verificar-se a validade discriminante, os valores da diagonal salientada, que consistem na raiz quadrada da AVE, devem ser superiores aos valores que se encontram nas respetivas linhas e colunas abaixo da diagonal (Fornell & Larcker, 1981).

Através da Tabela 4 – Validade Discriminante, verifica-se que o anteriormente exposto é suportado. Os valores da diagonal são superiores aos das respetivas linhas e colunas abaixo da diagonal.

Tabela 4 - Validade Discriminante

	Comunicação	Distribuição	Envolvente	Performance	Preço	Produto
Comunicação	0,864					
Distribuição	0,501	0,903				
Envolvente	0,037	-0,07	0,909			
Performance	0,15	0,292	0,236	0,934		
Preço	0,399	0,516	0,158	0,452	0,922	
Produto	0,467	0,751	-0,111	0,283	0,523	0,869

Nota: Os valores da diagonal da matriz representam a raiz quadrada da AVE.

5.3.4. Avaliação do Modelo Estrutural

Com a utilização do programa Smart PLS é recomendada a avaliação do modelo estrutural através do cálculo do R^2 , determinando-se o nível de variância explicada de cada uma das variáveis dependentes (Falk & Miller, 1992).

Analisando a Tabela 3, apenas temos um R^2 que corresponde à nossa variável dependente, ou seja, a variável que queremos explicar. Este apresenta um valor de 0,247, valor muito superior a 10%. A evidência deste resultado é que o modelo apresenta uma capacidade explicativa acentuada.

5.4. Análise dos Resultados

A análise dos resultados será realizada com base na tabela abaixo onde são indicadas todas as hipóteses testadas no modelo.

Tabela 5 - Análise das Hipóteses

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suporte
H1: A adaptação do produto influencia positivamente a performance exportadora	1,702*	0,305	V
H2: A adaptação do preço influencia positivamente a performance exportadora	2,386**	0,363	V
H3: A adaptação da distribuição influencia positivamente a performance exportadora	1,714*	0,388	V
H4: A adaptação da comunicação influencia positivamente a performance exportadora	0,599	0,143	--
H5a: A relação entre a adaptação do produto e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.	0,988	0,328	--
H5b: A relação entre a adaptação do preço e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.	0,611	0,15	--
H5c: A relação entre a adaptação da distribuição e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.	0,848	-0,164	--
H5d: A relação entre a adaptação da comunicação e a performance exportadora é positiva quando existe uma menor semelhança entre a envolvente do mercado de origem e de destino.	0,049	-0,011	--

NOTA: * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$; Foi utilizado one-tailed test para todas as hipóteses.

No âmbito da primeira hipótese “H1: A adaptação do produto influencia positivamente a performance exportadora”, existe um suporte estatístico para a influência positiva exercida pela adaptação do produto, em que: $\beta = 0,305$; $p < 0,05$; $t\text{-value} = 1,702$. Significa que quanto mais adaptado o produto, melhor será a performance exportadora. Pode então afirmar-se que H1 é suportada.

Quanto à segunda hipótese, “H2: A adaptação do preço influencia positivamente a performance exportadora”, os resultados evidenciam que a performance exportadora é positivamente influenciada pela adaptação do preço, em que: $\beta = 0,363$; $p < 0,01$; $t\text{-value} = 2,386$. Significa que quanto maior a adaptação do preço, melhor será a performance exportadora. Pode então afirmar-se que H2 é suportada.

Relativamente à terceira hipótese: “H3: A adaptação da distribuição influencia positivamente a performance exportadora”, os resultados indicam que existe um suporte estatístico positivo para a performance exportadora quando existe uma adaptação da

distribuição, em que: $\beta = 0,388$; $p < 0,05$; $t\text{-value} = 1,714$. Significa que quanto maior a adaptação da distribuição, melhor será a performance exportadora. Pode então afirmar-se que H3 é suportada.

Já para a quarta hipótese H4, assim como para as restantes hipóteses moderadoras H5a, H5b, H5c e H5d, não foi encontrado suporte estatístico. Todos os $t\text{-value}$ são menores que 1 e alguns β contam com valores negativos.

6. Discussão e Conclusões

6.1. Principais Resultados

Com base nos dados recolhidos e posteriormente analisados, salienta-se a corroboração das hipóteses H1, H2 e H3. Assim, pode concluir-se que a adaptação das componentes do marketing-mix produto, preço e distribuição influenciam positivamente a performance exportadora das empresas.

O suporte da hipótese 1 indica que a performance das empresas é superior quando estas exportam os seus produtos para os mercados externos e tendem a realizar um maior grau de adaptação nos seus produtos, destacando-se a nível da qualidade do produto, do design, das características/desempenho do produto, da marca e ainda da sua embalagem. Ao nível da rotulagem do produto, garantia e ainda do serviço pré e pós-venda não foi encontrada ligação. Este resultado encontra-se em consonância com o preconizado por Cavusgil & Zou (1994) que também defenderam que a adaptação do produto nas estratégias de marketing-mix poderia estimular a performance empresarial.

O resultado obtido para a hipótese 2 permite verificar que a performance é superior quando uma empresa decide adaptar o preço dos seus produtos quando os exporta para os mercados internacionais, tanto no seu nível de preço como nas condições de pagamento, descontos e crédito. Este resultado encontra suporte no argumento defendido por Leonidou et al. (2002) relativamente ao facto da adaptação do preço nas estratégias de marketing-mix se associar positivamente à performance empresarial.

Para a hipótese 3 o seu resultado indica que a performance das empresas é superior quando exportam os seus produtos e realizam um maior grau de adaptação da distribuição dos mesmos nos mercados externos relativamente aos seus canais de distribuição, transportes e ainda da armazenagem dos produtos. Este resultado encontra-se coerente com o indicado por Leonidou et al. (2002) que também defenderam que a adaptação da distribuição nas estratégias de marketing-mix poderia incrementar a performance empresarial.

Quanto à hipótese H4, assim como para as hipóteses moderadoras H5a, H5b, H5c e H5d, apesar de na sua análise se terem obtido bons resultados em termos da fiabilidade e viabilidade dos itens, não foi encontrado suporte estatístico para validação destas hipóteses.

Estes resultados não estão de acordo com o previsto por Leonidou et al. (2002) que defenderam que uma maior adaptação da comunicação nos mercados externos poderia estimular a performance empresarial. Analogamente, os resultados referentes à falta de suporte do efeito moderador da variável envolvente dos mercados, não se encontram de acordo com o previsto por Lukas et al. (2001), Katsikeas et al. (2006) e Zeriti et al. (2014), que consideraram que as características da envolvente dos mercados seriam determinantes para que as empresas atingissem uma performance superior.

Assim, através destes resultados confirma-se o que é preconizado pela literatura por autores como Cavusgil & Zou (1994) que realçam que as estratégias de marketing-mix devem ser personalizadas de acordo com tipo de mercado e os desejos dos consumidores. Adicionalmente, uma empresa que detenha um maior nível de conhecimento sobre o mercado de destino possui uma melhor capacidade de tomar decisões em relação à estratégia de adaptação dos elementos do marketing-mix, e o que influenciará positivamente o seu desempenho no mercado (Navarro-García et al., 2014).

Concluindo, apenas as componentes do marketing-mix produto, preço e distribuição apresentam suporte estatístico de que influenciam positivamente a performance. A influência exercida pela componente comunicação e pelas características dos mercados (envolvente) em termos do ambiente regulador, ao nível da performance empresarial não recolheu significância estatística.

De notar que a performance empresarial foi avaliada no presente estudo em termos da componente de desempenho de vendas, visto que o desempenho financeiro e o desempenho do cliente não apresentaram confiabilidade da escala.

6.2. Implicações Teóricas para a Gestão

A realidade nem sempre pode ser corroborada pela teoria. Existem variados fatores envolventes que, quando se modificam ou sofrem alterações, podem comprometer e condicionar os resultados que seriam de esperar. Pode ainda juntar-se o facto de a amostra em estudo não representar todo o cerne da questão que se pretende desenvolver.

Os resultados obtidos com este estudo indicam que a performance das empresas exportadoras depende da estratégia de marketing-mix que é desenvolvida e implementada nos mercados internacionais.

Os resultados indicam que a adaptação do produto nos mercados externos, em termos da qualidade do produto, do design, das características/desempenho do produto, da marca e ainda da sua embalagem, é essencial para que a performance das empresas nos mercados externos seja superior. Relativamente ao produto é sugerido às empresas que se dediquem igualmente à rotulagem do produto, à sua garantia e ainda ao serviço pré e pós-venda dos produtos.

Adicionalmente, as adaptações do preço nos mercados externos, em relação ao nível de preço e às condições de pagamento, descontos e crédito, são igualmente importantes para que uma empresa consiga atingir uma performance superior.

Acresce que a adaptação da distribuição nos mercados internacionais, tendo em conta os canais de distribuição, transportes e ainda da armazenagem dos produtos, é fundamental para que a performance da empresa seja superior.

É sugerido às empresas internacionalizadas que realizem estudos de mercado mais aprofundados na área da comunicação, dado que tendo em conta o presente estudo, esta se afigura como a componente cuja capacidade para incrementar os resultados da performance empresarial parece mais difícil de alcançar. Consequentemente apostar não só na publicidade, mas também nos restantes meios de comunicação, conhecendo a disponibilidade e os meios publicitários que mais se adequam ao mercado externo poderá ser uma forma de criar um maior impacto da adaptação das estratégias de comunicação na performance exportadora.

Apesar de no presente estudo apenas a componente da comunicação não aparentar contribuir para uma performance superior, é necessário que as empresas, para além de melhorarem o seu conhecimento na área da comunicação, continuem a atualizar o seu conhecimento relativamente às necessidades de adaptação das restantes componentes do marketing-mix. O mundo está constantemente em mudança e o que é certo hoje, amanhã poderá já não o ser. Assim, é fundamental que as empresas exportadoras ponderem um balanço mais ajustado entre a adaptação vs standardização do marketing-mix, para que, por um lado evitem adaptações desnecessárias ou desajustadas, e por outro lado, reflitam nas decisões de adaptação com vista a corresponder às preferências dos consumidores locais.

É de extrema importância que a estratégia de marketing internacional seja consistente e adequada ao mercado externo. O equilíbrio entre a adaptação e a standardização levará a que a empresa venha a beneficiar de várias melhorias, nomeadamente na sua performance.

6.3. Limitações e Pistas de Investigações Futuras

Considerando que este trabalho foi realizado numa altura pós pandemia COVID-19, poderá significar que as conclusões resultantes poderão ter sido afetadas, visto que o mundo atravessou várias alterações e repercussões a nível empresarial e económico.

Posto o anteriormente frisado, seria interessante replicar o estudo posteriormente, de modo a analisar e comparar os resultados.

Verifica-se que a maior parte das hipóteses previamente apresentadas não foram suportadas, o que é expectável, devido à amostra ser muito reduzida. Apesar dos vários lembretes realizados, a recolha de respostas em ambiente empresarial comporta dificuldades acrescidas. Contudo, apesar de algumas das hipóteses do modelo conceptual não terem sido suportadas, possivelmente devido à pequena dimensão da amostra recolhida, estudos futuros poderão tentar obter uma amostra superior para que os resultados se apresentem mais sólidos.

Por fim, deve ter-se em conta que o presente estudo apenas engloba empresas portuguesas, o que pode limitar um pouco os resultados. Seria interessante em estudos futuros a possibilidade de incluir outras empresas, não apenas de nacionalidade portuguesa, a fim de obter comparações interculturais.

Por último, frisar também que como cada vez mais o mundo está em constante mudança, a necessidade de adaptar é cada vez mais recorrente, e como tal seria interessante estender futuros estudos aos restantes P's que têm surgido – Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processos e Evidência Física.

Referências Bibliográficas

- Alashban, A. A., Hayes, L. A., Zinkhan, G. M., & Balazs, A. L. (2002). International brand-name standardization/adaptation: Antecedents and consequences. *Journal of International Marketing*, 10(3), 22-48. <https://doi.org/10.1509/jimk.10.3.22.19544>
- Assefa, S., Ejigu, A., & Namera, G. (2021). A structural equation analysis of export marketing adaptation strategies on export performance: evidence from textile and garment exporting enterprises in Ethiopia. *Innovations*, 67.
- Bagozzi, R. P. (1980). *Causal Models in Marketing*. New York: J. W. & Sons, Ed.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, And Interpretation Of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. DOI: [10.1007/s11747-011-0278-x](https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x)
- Barclay, D. W., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Square (PLS) Approach To Causal Modeling: personal computer adoption and use an illustration. *Technol Stud*, 285-309.
- Black, G. (1986). "Think Globally, Sell Locally," *Business Marketing*, 71 (5), 144.
- Boddewyn, J. J., Soehl, R., & Picard, J. (1986). Standardization in international marketing: is Ted Levitt in fact right?. *Business Horizons*, 29(6), 69-75. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90040-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90040-6)
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2-7.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. DOI: [10.1057/jibs.2014.62](https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62)
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>

- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506. [DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490242](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490242)
- Chartered Institute of Marketing (1989). *Quarterly Review of Marketing*. Spring, 14(3), 1.
- Chung, H. F., Wang, C. L., & Huang, P. H. (2012). A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms. *International Marketing Review*, 29(1), 54-87. <https://doi.org/10.1108/02651331211201543>
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407-438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Das, M. (1994). Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings. *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33. <https://doi.org/10.1108/03090569410074237>
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83. <https://doi.org/10.1177/0022242992056001>
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19-29.
- Edeh, J. N., Obodoechi, D. N., & Ramos-Hidalgo, E. (2020). Effects of innovation strategies on export performance: New empirical evidence from developing market firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120-167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120167>
- Eger, John M. (1987). "Global Television: An Executive Overview". *Columbia Journal of World Business*, 22 (3), 5-10.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: U. of A. Press, Ed.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more. *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15. DOI: [10.9790/487X-0364045](https://doi.org/10.9790/487X-0364045)
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada dos dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hulland, J. S. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 19(1), 195–204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23. DOI: [10.1509/jimk.17.4.1](https://doi.org/10.1509/jimk.17.4.1)
- Hultman, M., Katsikeas, C. S., & Robson, M. J. (2011). Export promotion strategy and performance: the role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17-39. <https://doi.org/10.1509/jim.11.0022>
- Instituto Nacional de Estatística/PORDATA. (2022). *Exportações, importações e saldo da balança de bens: total e por principais grupos de países parceiros comerciais*. Consultado em 5 de Junho de 2022. Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Exporta%C3%A7%C3%B5es++importa%C3%A7%C3%B5es+e+saldo+da+balan%C3%A7a+de+bens+total+e+por+principais+grupos+de+pa%C3%ADses+parceiros+comerciais-2341>
- Informa D&B (2021). <https://www.informadb.pt/pt/quem-somos/a-empresa/>

- Işoraitè, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 4(6), 25-37. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79. <https://doi.org/10.1177/002224298905300106>
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511. <https://doi.org/10.1177/0092070300284003>
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890. <https://doi.org/10.1002/smj.549>
- Koh, A. C. (1991). Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance. *International Marketing Review*, 8(3). <https://doi.org/10.1108/02651339110004906>
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186-1214. <https://doi.org/10.1108/03090560410548933>
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755-784. <https://doi.org/10.1108/03090560510601752>
- Lages, L. F., Abrantes, J. L., & Lages, C. R. (2008). The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/02651330810904107>
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400339>

- Lee, H. S., & Griffith, D. A. (2019). The balancing of country-based interaction orientation and marketing strategy implementation adaptation/standardization for profit growth in multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 27(2), 22-37. <https://doi.org/10.1177/1069031X18819757>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Levitt, Theodore (1983), "The Globalization of Markets" *Harvard Business Review*, 61 (3), 92–101.
- Lim, L. K., Acito, F., & Rusetski, A. (2006). Development of archetypes of international marketing strategy. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 499-524. DOI: [10.1057/palgrave.jibs.8400206](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400206)
- Low, S. P. & Tan, M. C. S. (1995). A Convergence of Western Marketing Mix Concepts and Oriental Strategic Thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), 36-46. <https://doi.org/10.1108/02634509510083491>
- Lukas, B. A., Tan, J. J., & Hult, G. T. M. (2001). Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry. *Journal of Management*, 27(4), 409-429. <https://doi.org/10.1177/014920630102700402>
- McCarthy, E.J. (1964), *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc..
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. A. (2012). *Marketing Research*. Essex: Pearson.
- Mandler, T., Sezen, B., Chen, J., & Özsoy, A. (2021). Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 416-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.023>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance.

- Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, F. J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research*, 67(5), 740-745. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.037>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, Kenichi (1985). *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.
- Okazaki, S., Taylor, C. R., & Zou, S. (2006). Advertising standardization's positive impact on the bottom line: a model of when and how standardization improves financial and strategic performance. *Journal of Advertising*, 35(3), 17-33. [DOI: 10.2753/JOA0091-3367350302](https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350302)
- Özsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.06.003>
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*. 1(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Powers, T. L., & Loyka, J. J. (2010). Adaptation of marketing mix elements in international markets. *Journal of Global Marketing*, 23(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/08911760903442176>
- Rao-Nicholson, R., & Khan, Z. (2017). Standardization versus adaptation of global marketing strategies in emerging market cross-border acquisitions. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0292>
- Rodger, L.W. (1965), Marketing in a Competitive Economy. *Cassell/Associated Business Programmes*, London, 45.
- Ryans Jr, J. K., & Donnelly Jr, J. H. (1969). Standardized global advertising, a call as yet unanswered. *Journal of Marketing*, 33(2), 57-60. <https://doi.org/10.1177/002224296903300212>

SmartPLS 4.0 (2022). Smart PLS. <https://www.smartpls.com/>

Samiee, S., & Chirapanda, S. (2019). International marketing strategy in emerging-market exporting firms. *Journal of International Marketing*, 27(1), 20-37. <https://doi.org/10.1177/1069031X18812731>

Samiee, S., & Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/002224299205600201>

Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S. (2009). When does international marketing standardization matter to firm performance?. *Journal of International Marketing*, 17(4), 24-46. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.4.24>

Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency" theory". *Administrative Science Quarterly*, 349-377. [DOI: 10.2307/2392512](https://doi.org/10.2307/2392512)

Seifert, B., & Ford, J. (1989). Are exporting firms modifying their product, pricing and promotion policies?. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001527>

Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53-73. https://doi.org/10.1300/J042v10n02_04

Shoham, A. (1999). Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination. *Journal of International Marketing*, 7(2), 24-50. <https://doi.org/10.1177/1069031X990070020>

Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45. [DOI: 10.9790/487X-0364045](https://doi.org/10.9790/487X-0364045)

Sousa, C. M., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307-320. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.007>

- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
- Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2012). International marketing strategy and export performance in Spanish SMEs: a contingency approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 213-236. [DOI: 10.1504/IJESB.2012.045205](https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.045205)
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 57(4), 1-17. <https://doi.org/10.1177/002224299305700401>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2013). International marketing standardization. *Management International Review*, 53(5), 711-739. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0172-5>
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141-171. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)
- Viswanathan, N. K., & Dickson, P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy. *International Marketing Review*, 24 (1), 46-63. <https://doi.org/10.1108/02651330710727187>
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477-500. <https://doi.org/10.1108/02651330910971995>
- Wang, T., Gao, J., Jia, Y., & Wang, C. L. (2022). The double-edged sword effect of adaptation strategy on performance: The mediation of legitimacy and synergy. *Journal of Business Research*, 139, 448-456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.004>

- Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017). Export performance: a focus on discretionary adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70-88. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0114>
- Yip, G. S. (1989). Global strategy... in a world of nations. *Sloan Management Review*, 31(1), 29-41.
- Yip, G. S. (1995). Total Global Strategy: *Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. N. (2014). Sustainable export marketing strategy fit and performance. *Journal of International Marketing*, 22(4), 44-66. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0063>
- Zou, S., Andrus, D. M., & Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-23. <https://doi.org/10.1108/02651339710170203>
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>

Anexos

Anexo A - Questionário

Impacto da exportação na performance das empresas

O meu nome é Mariana Correia Fidalgo e sou estudante do Mestrado de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria. No âmbito da elaboração da minha Tese de Mestrado solicito a sua participação no seguinte questionário dirigido a empresas exportadoras. O presente estudo pretende analisar o impacto da adaptação/standardização do produto e/ou serviço na performance da empresa.

Todas as respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial, havendo apenas lugar à publicação dos resultados agregados do estudo. O questionário demora cerca de 3 minutos a ser preenchido.

Desde já agradeço o tempo despendido e a sua colaboração.

Considere por favor o produto mais importante nas exportações da sua empresa e o seu principal mercado exportador.

Características dos Mercados

Em que medida considera o mercado doméstico e o seu principal mercado de destino das exportações similares/diferentes em termos das seguintes características:

1 = Muito similares; 5 = Muito diferente

1. Ambiente Económico	1	2	3	4	5
Nível de desenvolvimento industrial					
Poder de compra dos clientes					
Infraestruturas de comunicação					
Rendimento per Capita					
Custo das matérias-primas e da mão de obra					

2. Ambiente Regulador	1	2	3	4	5
Leis e regulamentos relativos à proteção das empresas					
Leis e regulamentos relativos à proteção do cliente					
Leis e regulamentos ambientais					
Normas técnicas					

3. Intensidade e velocidade tecnológica	1	2	3	4	5
O setor industrial em que a empresa opera é tecnologicamente intensivo					
A tecnologia na nossa indústria muda constantemente					
Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam grandes oportunidades para a empresa					

4. Costumes e tradições	1	2	3	4	5
Valores, crenças e atitudes dos consumidores					
Preferências estéticas dos consumidores					
Nível de educação dos consumidores					
Padrão de utilização dos produtos					

5. Características do Consumidor	1	2	3	4	5
Requisitos do consumidor					
Hábitos de compra					
Critérios de avaliação do produto					
Sensibilidade dos preços					
Segmentos do mercado alvo					

6. Infraestrutura de Marketing	1	2	3	4	5
Competências das agências de investigação de marketing					
Competências das empresas de distribuição					

Disponibilidade de meios publicitários adequados					
Estrutura dos canais de distribuição					
Funções desempenhadas por intermediários					

7. Fase do ciclo de vida do produto	1	2	3	4	5
O produto encontra-se na mesma fase do seu ciclo de vida nos mercados doméstico e de destino					

8. Intensidade competitiva	1	2	3	4	5
Intensidade da concorrência de preços					
Nova concorrência nesta área de produtos					
Frequência de 'guerras' de promoção nesta indústria					

Marketing-Mix

Em que medida standardiza ou adapta os seguintes elementos no produto mais importante nas exportações da sua empresa no seu principal mercado de exportação comparativamente com o mercado doméstico?

1 = Altamente standardizado; 5 = Altamente adaptado

1. Produto	1	2	3	4	5
Qualidade do produto					
Design do produto					
Característica/Desempenho do produto					
Marca do produto					
Embalagem do produto					
Rotulagem do produto					
Garantia do produto					
Serviço pré e pós venda					

2. Preço	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

Nível de preço					
Condições de pagamento, descontos e crédito					

3. Distribuição	1	2	3	4	5
Canais de distribuição					
Transportes					
Armazenagem					

4. Comunicação	1	2	3	4	5
Publicidade					
Venda pessoal					
Promoção de vendas					
Relações públicas					
Marketing direto					

Desempenho das Exportações

Como compara a performance da sua empresa com a dos seus principais concorrentes no seu mercado de exportação durante os últimos três anos?

1 = Muito pior; 3 = Igual; 5 = Muito melhor

1. Desempenho Financeiro	1	2	3	4	5
Rentabilidade					
Crescimento do lucro					
Margem de lucro					
Retorno sobre as vendas de exportação					

2. Desempenho de Vendas	1	2	3	4	5
Volume de vendas					
Crescimento das vendas					
Quota de mercado					
Crescimento da quota de mercado					

3. Desempenho do Cliente	1	2	3	4	5
Satisfação do cliente					
Retenção/Lealdade do cliente					
Recomendações de clientes					
Serviço ao cliente					

Breve caracterização da empresa

Número de trabalhadores

Volume de vendas anual

Inferior a 2 milhões de euros	
Entre 3 milhões de euros a 10 milhões de euros	
Entre 11 milhões de euros a 20 milhões de euros	
Entre 21 milhões de euros a 43 milhões de euros	
Superior a 43 milhões de euros	

Principal mercado de destino das exportações

Setor de atividade

Anos de atividade
