



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***O Impacto da Adaptação do Marketing-mix na  
Imagem da Marca e na Confiança dos Clientes  
Internacionais***

**Martine Ribau Cardoso Mendes**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Cátia Claudemira Cordeiro Fernandes Crespo, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Setembro de 2015



***À minha Família***



# ***Agradecimentos***

---

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

À Doutora Cátia Crespo por ter aceitado a orientação desta dissertação, pela sua disponibilidade, apoio, motivação e paciência que teve durante este ano.

À minha família: pais, sogros, irmãos e cunhados, pela compreensão, apoio e motivação dados ao longo deste período da minha vida.

Finalmente, um agradecimento muito especial ao meu marido, pelo seu apoio incondicional, pela sua paciência, por todos os sacrifícios que realizou durante este período, pela ajuda a atingir este meu objectivo pessoal e pela sua especial dedicação ao relacionamento da minha vida.



# ***Abstract***

---

In an increasingly globalized world, suppliers and clients from different countries face a growing set of challenges and a more diversified one. The number of options for one and the same product/service increases within the national as well as in the international market. On the other hand, clients are becoming increasingly well-informed and, subsequently, more demanding.

Consequences will surely arise from this complex relationship and they will certainly influence the brand image and trust that is being established between supplier and client. This study has sought to determine whether the internationalization experience of companies and the cultural distance between markets demand an adaptation of the marketing-mix elements and, if so, does that adaptation influence the brand image and the trust that is established between suppliers and clients from different countries.

Based on a sample of 117 Portuguese companies already with international experience, evidences point to the fact that more experienced companies are more prone to adapt some marketing-mix elements, particularly product benefits and the element *people*, represented in this study by the companies' workers.

From these results, some recommendations are drawn and directed to companies already with international experience; nevertheless, they can be followed by companies that are considering today the possibility of internationalization.

Key-Words: internationalization, cultural distance, adaptation, standardization, brand image, trust, loyalty, brand equity



## **Resumo**

---

Num mundo cada vez mais globalizado, fornecedores e clientes - não necessariamente com a mesma nacionalidade - enfrentam cada vez mais desafios e mais diversos. A oferta para um mesmo produto/serviço aumenta, seja no mercado nacional, seja no mercado externo. Por seu lado, os clientes estão cada vez mais informados e, conseqüentemente, mais exigentes.

Desta complexa relação surgem seguramente conseqüências para a imagem da marca e para a confiança que se vai estabelecendo entre o fornecedor e o cliente. Este estudo procurou determinar se a experiência de internacionalização das empresas e a distância cultural entre os mercados exige ou não uma adaptação dos elementos do marketing-mix e que influência é que essa adaptação (ou ausência dela) tem sobre a imagem da marca e a confiança que, ao longo do tempo, se vai estabelecendo entre fornecedores e clientes de nacionalidades diferentes.

Com base no estudo de uma amostra de 117 empresas, concluiu-se que as empresas com maior experiência de internacionalização são mais propensas a adaptar alguns dos elementos do marketing-mix, nomeadamente os benefícios do produto e o elemento Pessoas, representado aqui pelos colaboradores das empresas.

A partir dos resultados obtidos são feitas recomendações às empresas já internacionalizadas que, contudo, podem ser seguidas por empresas que estejam no momento de considerar a possibilidade da internacionalização.

*Palavras-chave: internacionalização, distância cultural, adaptação, standardização, imagem de marca, confiança*



# ***Índice de Figuras***

---

Figura 1 - Modelo conceptual .....	38
Figura 2 – Modelo Estrutural .....	54

## ***Índice de Gráficos***

---

Gráfico 1- Concelho da Sede da empresa respondente .....	40
Gráfico 2 - Mercado de Exportação mais expressivo.....	41
Gráfico 3 - Ano de Internacionalização.....	42
Gráfico 4 – Distância Cultural .....	48

## ***Índice de Quadros***

---

Quadro 1 - Informação Mensal Preliminar - 2010 .....	5
Quadro 2 - Informação Mensal Preliminar - 2014 .....	6
Quadro 3 - Principais Exportações Portuguesas por Grupos de Produtos.....	39
Quadro 4 – Variáveis estudadas .....	46
Quadro 5 - Dimensões da Distância Cultural .....	47
Quadro 6 – Variância Total Explicada .....	49
Quadro 7 - Medidas de estatística descritiva das variáveis .....	52
Quadro 8 - Medidas de Fiabilidade .....	56
Quadro 9 - Validade discriminante .....	57
Quadro 10 - Análise das hipóteses .....	60
Quadro 11 – Lista de CAE.....	98

## *Lista de Siglas*

---

Ao longo deste trabalho são utilizadas algumas siglas de forma a simplificar a escrita e a leitura do mesmo, que se encontram identificadas abaixo, por ordem alfabética:

<b>AICEP</b>	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
<b>B2B</b>	<i>Business to Business</i> (empresa-empresa)
<b>B2C</b>	<i>Business to Consumer</i> (empresa-consumidor)
<b>CPLP</b>	Comunidade de Países de Língua Portuguesa
<b>CoO</b>	<i>Country of Origin</i> (País de Origem)
<b>DOP</b>	Denominação de Origem Protegida
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatísticas
<b>PALOP</b>	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas

# Índice

---

DEDICATÓRIA .....	III
AGRADECIMENTOS .....	V
ABSTRACT .....	VII
RESUMO.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
ÍNDICE DE QUADROS.....	XIII
LISTA DE SIGLAS .....	XIV
ÍNDICE .....	XV
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO .....	3
1.2 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	7
1.3 CONTRIBUIÇÃO PROPOSTA .....	8
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	9
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 A ADAPTAÇÃO VS STANDARDIZAÇÃO NO MARKETING-MIX.....	11
2.1.1 <i>A decisão estratégica de adaptação vs standardização</i> .....	11
2.1.2 <i>A adaptação dos diferentes elementos do mix de marketing</i> .....	14
2.2 ANTECEDENTES DA ADAPTAÇÃO DO MARKETING-MIX .....	19
2.2.1 <i>Experiência de internacionalização</i> .....	19
2.2.2 <i>A cultura</i> .....	20
2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ADAPTAÇÃO DO MARKETING-MIX .....	24
2.3.1 <i>Imagem da marca</i> .....	24
2.3.2 <i>Confiança</i> .....	27
<b>3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO CONCEPTUAL.....</b>	<b>29</b>
3.1 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	29
3.1.1 <i>A influência da experiência de internacionalização na adaptação do marketing-mix</i> .....	29
3.1.2 <i>A influência da distância cultural na adaptação do marketing-mix</i> .....	31
3.1.3 <i>O impacto da adaptação do marketing-mix na imagem de marca</i> .....	33
3.1.4 <i>O impacto da adaptação do marketing-mix na confiança dos consumidores</i> .....	35

3.2	MODELO CONCEPTUAL .....	38
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
4.1	DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	39
4.1.1	<i>Definição</i> .....	39
4.1.2	<i>Caracterização da amostra</i> .....	40
4.2	RECOLHA DE DADOS .....	43
4.2.1	<i>Questionário</i> .....	43
4.2.2	<i>Medidas</i> .....	44
4.2.3	<i>Non Response Bias</i> .....	48
4.2.4	<i>Common Method Bias</i> .....	48
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>51</b>
5.1	ANÁLISE DESCRITIVA.....	51
5.2	VALIDADE E FIABILIDADE DAS MEDIDAS E AVALIAÇÃO ESTRUTURAL .....	54
5.2.1	<i>Fiabilidade dos itens</i> .....	54
5.2.2	<i>Validade convergente</i> .....	56
5.2.3	<i>Validade Discriminante</i> .....	57
5.2.4	<i>Avaliação do Modelo Estrutural</i> .....	57
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	58
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>63</b>
6.1	PRINCIPAIS RESULTADOS .....	63
6.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS PARA A GESTÃO .....	66
6.3	LIMITAÇÕES E ORIENTAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	68
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>
	ANEXO A - E-MAIL E QUESTIONÁRIO .....	85
	ANEXO B - LISTA DE SECTORES DE ACTIVIDADE .....	95





# 1 *Introdução*

No momento atual, em que a economia portuguesa aposta de forma mais evidente na internacionalização, é importante a análise e promoção de estratégias de sucesso desenvolvidas por PME, dimensão empresarial predominante em Portugal. Sendo o mercado nacional, em número de consumidores, de cerca de 10 milhões, pode considerar-se que o mercado é pequeno. No entanto, desde 1995 que Portugal pode contar com um espaço alargado – o Espaço Schengen - fazendo com que o mercado para as empresas portuguesas se alargue exponencialmente. Na prática, pode afirmar-se que a última fronteira de Portugal não é com a Espanha, mas sim por exemplo, com a Bielorrússia e a Ucrânia.

Portugal dispõe ainda da vantagem de manter boas relações diplomáticas com as suas ex-colónias e não só. No domínio da CPLP e dos PALOP, a comunicação, pelo menos a nível linguístico, é relativamente fácil já que em boa parte deles há a tradição de falar português. Além disso, dada a sua posição, poderão tornar-se importantes entrepostos para os países vizinhos, cuja língua não sendo o português, são línguas de origem europeia (predominantemente o inglês, o francês e o espanhol) a par com os dialetos locais – logo, um fator facilitador para, entre outros fatores, permitir capitalizar algum do conhecimento obtido nas relações comerciais dos países co-membros da UE e, eventualmente, a experiência da diáspora portuguesa.

A exportação permite às empresas ampliar o seu mercado, procurando garantir assim a sua permanência em atividade, com todas as vantagens socioeconómicas subjacentes. São muitos os fatores a ter em conta no momento de exportar – produtivos, económico-financeiros, competências especiais dos colaboradores como linguística e conhecimentos culturais sobre o mercado externo escolhido, decisão sobre o modo de entrada e a estratégia de Marketing a implementar. Este último fator constitui a linha orientadora desta dissertação.

O Marketing surgiu para dar a conhecer um novo produto ou serviço - aquando da Revolução Industrial - tendo passado por outros momentos. Salientam-se os mais recentes: a partir da década de 1970, em que teve de diferenciar o produto ou serviço através de detalhes concorrenciais (comunicação, preço, imagem) e o momento atual em que para além de englobar/aprofundar as anteriores, procura criar promessas emocionais e experiências dirigidas

a um segmento cada vez mais restrito, até conseguir alcançar o segmento de um.

Esta dissertação procurará abordar a vertente relacional, particularmente entre empresas, consubstanciada numa recolha de dados B2B, na qual o interlocutor estrangeiro das empresas respondentes é eminentemente uma empresa importadora.

## 1.1 Âmbito da investigação

Enquadrada no âmbito do Marketing Relacional, esta dissertação aborda particularmente a aplicação do marketing que as empresas exportadoras fazem, na sua relação com seus clientes internacionais. Como o fazem? Utilizam as mesmas estratégias que aplicam no mercado nacional ou adaptam-nas aos mercados internacionais?

Os argumentos a favor e contra a standardização da estratégia de marketing internacional andam em torno de dois componentes-chave - redução de custos via economias de escala e proposta de valor melhorada através da adaptação - ambas orientadas pela questão da homogeneidade dos mercados, ou a sua ausência (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993). A heterogeneidade entre países não permite uma standardização total. Por outro lado, os enormes custos decorrentes da adaptação e os benefícios da standardização, podem não permitir toda a amplitude da adaptação (Vrontis, 2005).

As diferenças culturais, entre outras, não só estão em ascensão, como a divulgação dos produtos da mesma forma em todo o lado pode assustar consumidores, alienar colaboradores e tornar o negócio indiferente às necessidades reais dos seus consumidores. Quando a empresa estabelece uma estratégia de marketing internacional, vai além da mera exportação e torna-se muito mais envolvida no ambiente de marketing local de um dado país ou mercado (Vrontis, Thrassou, & Lamprinou, 2009).

Existe um consenso geral na literatura de que quando as empresas decidem entrar em mercados externos, aquelas devem ajustar-se à cultura nacional externa e estarem preparadas para desafios vários como diferenças linguísticas, estilos de vida, normas culturais, preferências dos consumidores e poder de compra (Albaum & Tse (2001); Lu & Beamish (2001); Peñaloza & Gilly (1999); Pornpitakpan (1999); Sousa & Bradley (2005)).

Por seu lado, Chung (2007) argumenta que a cultura não tem uma influência particular no produto, no preço, no ponto de venda e no processo. Em vez disso, o principal efeito observar-se-á nos esforços de comunicação, o que significa que cada empresa deve aplicar uma abordagem promocional adaptada ao entrar num ambiente cultural diferente.

No âmbito da União Europeia, apesar da abolição das fronteiras físicas, da criação do espaço

Schengen e da ideia de cidadão europeu, na prática, as fronteiras culturais ainda se fazem sentir. Por exemplo, na abordagem ao transporte de mercadorias para França, Espanha, Alemanha ou qualquer outro país ainda se fala em “exportar”, pois movimentam-se mercadorias para uma região com língua e cultura próprias, sendo que a primeira constitui uma barreira pelos custos que implica - a transposição para a língua de destino de todos os documentos escritos que acompanham o produto/serviço - além de todos os custos burocráticos inerentes a essa movimentação.

A nível internacional, a individualização cultural torna-se ainda mais marcada, Historicamente, há muitas rivalidades entre países vizinhos que se mantêm e a manutenção de alianças diplomáticas pode contribuir para a aproximação /identificação com países que, geograficamente, possam estar mais distantes. A título de exemplo, recorde-se as rivalidades históricas entre Portugal e Espanha, ainda personificadas no caso de Olivença, ou mais recentemente com o caso das Ilhas Selvagens do Arquipélago da Madeira – contudo, são países que partilham fronteiras. Com um país mais afastado geograficamente, com uma cultura menos semelhante à sua, Portugal mantém a aliança diplomática mais antiga do mundo, firmada através do Tratado de Windsor<sup>1</sup>, em 1386. Outro exemplo de afastamento geográfico mas de proximidade diplomática, com uns veneráveis 500 anos (celebrados em 2011), podemos ainda salientar a embaixada de Portugal na Tailândia, a primeira embaixada estabelecida naquele reino.

Apenas a título de nota, as singularidades culturais parecem até estar cada vez mais exacerbadas – uma ideia facilmente verificável a nível local através dos múltiplos festivais gastronómicos e culturais, na emergência das Confrarias (do bacalhau, da lampreia, do vinho do Porto, entre muitas outras) com o objetivo de proteger o que se considera único e tradicional, no ressurgimento e busca de novas aplicações para o burel (um tecido tradicional da Serra da Estrela) ou com uma visão mais voltada para o exterior, na aposta nas DOP – que além do produto, arrastam consigo a curiosidade de como surgiu e se manteve ao longo dos tempos - na criação de experiências “para turista viver” na área do turismo, em que se oferecem “viagens no tempo”, voluntariado como a apanha das uvas no Instituto Superior de Agronomia, em que se experiencia a forma como se faz vinho, entre tantas outras. Da mesma forma a rota do Whisky no Reino Unido, o Festival do Linho em França, ... É certo que o fator económico talvez seja

---

<sup>1</sup> in Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2015-06-22 01:48:42]. Disponível na Internet: [http://www.infopedia.pt/\\$tratado-de-windsor-1386](http://www.infopedia.pt/$tratado-de-windsor-1386)

a maior força motriz deste fenómeno, mas não estará a cultura a ser individualizada e beneficiada por arrasto?

Desde o seu início, o Marketing evoluiu de uma estratégia orientada para a divulgação e comercialização do produto, para estratégias mais orientadas para o consumidor e as suas necessidades. Esta evolução foi contribuindo para que as empresas se relacionem e conheçam cada vez melhor os seus clientes, permitindo-lhes adaptarem cada vez mais o seu produto/serviço e a sua mensagem. Estas estratégias são essencialmente desenvolvidas para o mercado nacional, mas serão passíveis de ser extrapoladas para os mercados internacionais? Poder-se-á utilizar a mesma mensagem, os meios equivalentes e canais de divulgação domésticos (standardizando portanto toda a comunicação que a empresa pratica para comunicar com os seus clientes, domésticos e externos) ou dever-se-á reorientar estes fatores de acordo com o mercado externo escolhido (adaptando esta comunicação às especificidades culturais e socioeconómicas dessas sociedades)?

Atualmente, Portugal atravessa um período de grande dinâmica exportadora. De acordo com o boletim *Destaque* de Março de 2010 do INE, o valor das exportações portuguesas em 2009 terá sido de 31 085 milhões de Euros, sendo que o mercado intracomunitário absorveu cerca de dois terços daquele valor e o mercado extracomunitário, um terço, no valor de cerca de 7814 milhões de Euros ( Quadro 1).

PRELIMINARY MONTHLY DATA - EXPORT													
MONTH	INTERNATIONAL				INTRA-COMMUNITY				EXTRA-COMMUNITY				
	EXPORT				EXPORT				EXPORT				
	Millions Euro		GROWTH RATE		Millions Euro		GROWTH RATE		Millions Euro		GROWTH RATE		
			%				%				%		
	2009	2010	Homologous	Monthly	2009	2010	Homologous	Monthly	2009	2010	Homologous	Monthly	
<b>TOTAL</b>	<b>31 085</b>	<b>2 540</b>			<b>23 272</b>	<b>1 951</b>			<b>7 814</b>	<b>589</b>			
JANUARY	2 432	2 540	4.4	5.1	1 860	1 951	4.9	9.7	572	589	3.0	-7.5	
FEBRUARY	2 379				1 795				584				
MARCH	2 601				1 971				629				
APRIL	2 477				1 893				583				
MAY	2 537				1 909				628				
JUNE	2 640				2 010				630				
JULY	3 044				2 211				833				
AUGUST	2 029				1 451				578				
SEPTEMBER	2 785				2 089				695				
OCTOBER	2 910				2 181				729				
NOVEMBER	2 837				2 122				716				
DECEMBER	2 416				1 779				637				

**Quadro 1 - Informação Mensal Preliminar - 2010**

Segundo a edição do mesmo boletim, datada de Março de 2014, o valor das exportações em 2013 terá sido de 47 369 milhões de Euros, tendo as exportações para o mercado

extracomunitário praticamente duplicado, alcançando um valor de 14 090 milhões de Euros. Segundo o sumário introdutório, os países importadores que mais contribuíram para o aumento das exportações portuguesas foram Espanha, Marrocos e Reino Unido (Quadro 2).

PRELIMINARY MONTHLY DATA - EXPORTS												
MONTH	INTERNATIONAL				INTRA-EU				EXTRA-EU			
	€ Million		GROWTH RATE		€ Million		GROWTH RATE		€ Million		GROWTH RATE	
			%				%				%	
	2013	2014	Year-on-year	Month-to-month	2013	2014	Year-on-year	Month-to-month	2013	2014	Year-on-year	Month-to-month
<b>TOTAL</b>	<b>47 369</b>	<b>3 950</b>			<b>33 279</b>	<b>2 893</b>			<b>14 090</b>	<b>1 057</b>		
JANUARY	3 863	3 950	2.3	11.9	2 785	2 893	3.9	19.9	1 078	1 057	-2.0	-5.4
FEBRUARY	3 677				2 668				1 010			
MARCH	4 002				2 814				1 188			
APRIL	4 085				2 837				1 249			
MAY	4 246				2 969				1 277			
JUNE	3 931				2 800				1 131			
JULY	4 373				3 091				1 281			
AUGUST	3 317				2 212				1 105			
SEPTEMBER	3 925				2 774				1 151			
OCTOBER	4 236				2 955				1 281			
NOVEMBER	4 183				2 960				1 222			
DECEMBER	3 531				2 414				1 117			

**Quadro 2 - Informação Mensal Preliminar - 2014**

A evolução desta dinâmica terá certamente colocado desafios estratégicos a nível do marketing, a todas as empresas exportadoras. É com a ajuda de algumas delas que procuraremos responder às questões formuladas acima.

## 1.2 Objetivos da investigação

Esta investigação centra-se essencialmente em empresas que se internacionalizaram por via da exportação. Pretende analisar fatores que os gestores considerem determinantes para definir a estratégia de adaptação (ou não) do marketing-mix nos mercados-alvo internacionais e quais as consequências da sua aplicação: por exemplo, qual o impacto da experiência de internacionalização e da distância cultural entre o mercado doméstico e o mercado internacional, na decisão de adaptar (ou não) o marketing mix? Quais as consequências dessa decisão estratégica de adaptação na imagem de marca e confiança dos consumidores?

Consequentemente, o objetivo deste trabalho é avaliar a influência exercida pela experiência de internacionalização empresarial e pela distância cultural entre o mercado de origem e o mercado de destino na adaptação do marketing mix, bem como analisar as consequências da decisão estratégica de adaptação dos diferentes elementos do mix de marketing na imagem de marca e confiança dos consumidores.

A experiência de internacionalização é sem dúvida um fator importante. A distância cultural entre Portugal e os mercados estrangeiros escolhidos como destinatários das exportações portuguesas é muito acentuada? A partir de alguns dados recolhidos, por exemplo, junto do INE, a língua e a cultura não parecem ser barreiras à escolha dos mercados de destino. Será que as empresas estão tendencialmente a adaptar ou a standardizar o seu marketing-mix nesses mercados?

Com base na literatura e na experiência em contexto real das empresas respondentes, procura-se encontrar um fio condutor que permita, por um lado, aumentar o *corpus* do conhecimento e por outro, identificar tendências que permitam estabelecer até que ponto as empresas devem adaptar ou standardizar o seu marketing-mix no contexto internacional. Estas orientações poderão, eventualmente, ajudar outras empresas a evitar cometer /minimizar erros de investimento em marketing internacional.

### 1.3 Contribuição proposta

Esta dissertação procura responder a uma lacuna identificada na literatura sobre as opções a fazer no que diz respeito à adaptação vs standardização das estratégias de marketing internacional. O debate da standardização vs. adaptação do marketing-mix tem sido intenso na literatura, no entanto, o mesmo tem sido pautado muitas vezes por conclusões contraditórias. Consequentemente, diversos autores (e.g. Vrontis, Thrassou, & Lamprianou (2009) reconhecem que existe uma lacuna na literatura, salientando a necessidade de futuras investigações empíricas que permitam medir a influência relativa de diferentes fatores subjacentes às decisões de adaptação vs. standardização do marketing-mix. Segundo Vrontis, Thrassou, & Lamprianou (2009) apesar de amplamente estudado, a nível estatístico, há ainda muito a fazer para identificar o peso relativo dos elementos que afectam as decisões estratégicas de adaptação versus standardização do marketing-mix. Este trabalho propõe-se assim contribuir para este *corpus* de conhecimento, aumentando-o com base nos dados recolhidos em contexto real, a partir da experiência de empresas que estão no terreno e que já possuem (maior ou menor) experiência de internacionalização.

Com base no questionário preenchido pelas empresas contactadas, cuja noção de distância cultural não tem base académica/teórica, mas é adquirida através da experiência, procura-se averiguar a influência que essa experiência tem na imagem de marca da empresa/produto e na confiança dos clientes internacionais. Esta influência traduzir-se-á na necessidade de adaptar ou não os elementos do marketing-mix, com o objectivo de obter a aceitação dos clientes, consolidando o seu relacionamento com os seus clientes e aumentando/melhorando as vendas.

Como qualquer trabalho desta natureza, contribuirá com um instantâneo de um dado momento no tempo (2014-2015) e no espaço (empresas exportadoras portuguesas), produzindo-se mais um exemplo do que pode significar a decisão de internacionalizar e o que poderá significar nas decisões estratégicas de marketing das empresas.

## 1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro, constituído pela introdução, apresenta o âmbito e objetivo desta dissertação, a par com a contribuição que se propõe fazer para o corpo de conhecimento do Marketing Relacional no âmbito da estratégia de marketing internacional adotada pelas empresas exportadoras.

No segundo capítulo procede-se à Revisão da Literatura, que suporta teoricamente os principais conceitos alvo da investigação – adaptação, standardização, experiência de internacionalização, distância cultural, marketing-mix, imagem de marca e confiança.

O terceiro capítulo apresenta as hipóteses de estudo e o modelo conceptual, colocando em perspetiva os conceitos referidos acima. Aqui procura-se estudar o impacto que a experiência de internacionalização e a distância cultural exercem sobre a opção de adaptar ou standardizar o marketing-mix e quais as consequências dessa adaptação (ou não), para a imagem da marca e a confiança dos clientes internacionais.

A Metodologia de estudo é apresentada no quarto capítulo. Através do método hipotético-dedutivo procurou-se determinar qual o impacto exercido pela experiência de internacionalização e pela distância cultural sobre a decisão de adaptar ou standardizar o marketing-mix e quais as consequências desta opção. Procedendo-se ao estudo observacional e transversal, em que se recolheram dados num determinado momento, estes foram analisados estatisticamente com recurso aos *softwares* SPSS e ao SMARTPLS.

No quinto capítulo expõe-se a análise de dados e, por fim, o sexto capítulo apresenta os resultados, as implicações teóricas para a gestão, as limitações do estudo e sugerem-se orientações para investigações futuras.

## **2 Revisão da Literatura**

A problemática da adaptação por oposição à standardização das estratégias de marketing nas empresas exportadoras é já longa na literatura. Tendencialmente, tem-se passado de uma oposição de extremos para uma complementação de uma face à outra, em resposta aos desafios com que as empresas vão sendo confrontadas. Segundo Buzzell (1968), no passado, as diferenças entre as nações levaram as multinacionais a observar e desenvolver os seus planos de marketing, adaptando-os a cada um dos países. Esta situação alterou-se e as experiências de um número cada vez maior de multinacionais sugere que há potenciais ganhos a obter a partir de práticas standardizadas de marketing.

Já para Levitt (1983), um acérrimo defensor da standardização, as empresas globais alcançarão sucesso a longo prazo concentrando-se no que todos desejam, em vez de se preocuparem com os detalhes do que todos julgam que poderiam gostar.

Cavusgil e Zou (1994) encararam o assunto sob o ponto de vista geral da adaptação e Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan (1993) encararam a estratégia standardizada de marketing como a “standardização” do padrão de alocação de recursos entre as variáveis do marketing mix através dos mercados nacionais – uma abordagem diferenciada, já que não abordam a standardização (ou adaptação) do marketing-mix propriamente dito.

Zou e Cavusgil (2002) conceptualizaram a estratégia de marketing global como “o grau a que a empresa globaliza os seus comportamentos de marketing nos vários países através da standardização das variáveis do marketing-mix, concentração e coordenação das atividades de marketing e integração de movimentos competitivos através dos mercados.

## 2.1 A adaptação vs standardização no marketing-mix

### 2.1.1 A decisão estratégica de adaptação vs standardização

A adaptação do marketing-mix diz respeito à alteração de uma estratégia de produto, preço, promoção, distribuição, pessoas, evidências físicas e processos em mercados internacionais para se adequar às condições do mercado local. Por seu lado, a standardização refere-se à execução de uma estratégia comum para todos aqueles elementos nos mercados internacionais (Jain, 1989).

A eficácia dos esforços de uma empresa na sua estratégia de marketing internacional relativamente à adaptação / standardização é medida por vários aspetos, entre os quais o desempenho. Por exemplo, Jain (1989) argumenta que a “standardização deveria ser baseada no retorno económico, que inclui o desempenho financeiro, vantagens competitivas e outros aspetos”; já Cavusgil e Zou (1994) conceptualizam o desempenho como a medida em que os objetivos financeiros e estratégicos de uma empresa são alcançados através do planeamento e da execução.

Ao longo dos últimos 50 anos, o desenvolvimento da estratégia de marketing internacional e a forma como é implementada mudaram. O cliente mudou, tornando-se mais acessível aos profissionais de marketing e, para muitos, tornou-se mais activo. À medida que o cliente se torna mais experiente, torna-se mais crítico, sendo assim necessário observar a proposta de valor para determinar a eficácia. O profissional de marketing também mudou, desenvolvendo e aplicando técnicas de investigação mais sofisticadas para compreender o cliente e para avaliar a eficácia das suas estratégias de marketing (Ryans Jr, Griffith, & White, 2003).

O argumento principal que suporta a estratégia de standardização é a crença de que o mundo se está a tornar cada vez mais homogéneo, especialmente devido ao avanço das comunicações e da tecnologia (Jain (1989); Levitt (1983)). Em consequência, os gostos e as culturas estão a tornar-se homogéneos e os consumidores globais partilham preferências, necessidades, desejos e exigências (Jain, (1989), 2007; Levitt, (1983); Vrontis & Papasolomou (2005)). Esta semelhança nas exigências, em conjunto com culturas convergentes e uma redução de barreiras, possibilitaria às empresas vender produtos mais standardizados, com programas de marketing standardizados (Zou & Cavusgil, 2002). Assim, a standardização permite um foco em

segmentos comuns, permitindo uma economia de escala e promoções mais consistentes. Papavassiliou e Stathakopoulos (1997) e Levitt (1983, 1986) apresentam quatro razões principais para tais benefícios: (a) a standardização permite à empresa preservar uma imagem e uma identidade consistentes em todo o mundo; (b) reduz a incerteza entre os compradores que viajam frequentemente; (c) permite à empresa desenvolver uma campanha publicitária única para mercados diferentes; (d) resulta em poupanças consideráveis em publicidade, como material ilustrado, meios de comunicação e custos de produção publicitária. Apesar de tais economias de escala, as diferenças culturais e socioeconómicas entre os países parecem prejudicar a estratégia de standardização, muitas vezes requerendo ajustamentos ao mercado e despesas adicionais exigentes para justificar a decisão de standardização (Kogut B. , 1989).

Os apoiantes da standardização viam os mercados como estando cada vez mais homogêneos e globais em amplitude e escala e acreditavam que a chave para a sobrevivência e o crescimento seria a capacidade de uma multinacional de standardizar bens e serviços (Fatt (1967); Levitt (1983); Yip (1996)). O principal argumento conceptual é o de que o mundo se está a tornar cada vez mais semelhante em termos de fatores ambientais e de requisitos dos consumidores que, independentemente da localização geográfica, têm as mesmas exigências. Por exemplo, num estudo icónico, Levitt (1983) argumentou que a standardização do marketing-mix e a criação de uma única estratégia para o mercado global oferece economias de escala na produção e no marketing e, além disso, é consistente com o que ele descreveu como *consumidor móvel (mobile consumer)*.

Por seu lado, a adaptação envolve a utilização de estratégias específicas em cada mercado, onde a organização adapta o seu marketing-mix a cada ambiente (Ang & Massingham, 2007); (Zou, Andrus, & Norvell, 1997). Envolve a customização de estratégias para regiões diferentes, baseadas em fatores diversos. Os defensores da adaptação acreditam que os mercados estão sujeitos a alterações macro-ambientais, como clima, língua, raça, ocupações, topografia, educação, gostos, barreiras legais e assuntos socioeconómicos (Baalbaki & Malhotra (1993); Jain (1989)). Ainda do lado da adaptação, os seus proponentes como Kashani (1989) indicam dificuldades em utilizar uma abordagem standardizada e, por isso, apoiam o mercado à medida e a adaptação para ir ao encontro das dimensões únicas dos diferentes mercados internacionais (Thrassou & Vrontis, 2006). Mais especificamente, os apoiantes da escola internacional de adaptação argumentam haver diferenças inultrapassáveis entre países e mesmo entre regiões dentro de um país (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997).

A título de exemplo, refira-se o estudo realizado por Nisbett, Peng, Choi, & Norenzayan (2001). Nele, os autores distinguem dois grandes grupos de pessoas: orientais e ocidentais. Para estes autores, os orientais são holísticos, porque têm em consideração todo o contexto envolvente e atribuem-lhe uma dimensão de causalidade, descartando praticamente a utilização de categorias e lógica formal, baseando-se num raciocínio dialético, enquanto os ocidentais são mais analíticos e prestam uma maior atenção ao objeto e às categorias a que pertence, utilizando regras, incluindo a lógica formal, para compreender o seu comportamento. Em estudos anteriores, já se tinha verificado que os orientais têm uma forma de pensar dependente do contexto, que é definida como “envolvendo uma orientação para o contexto, o campo como um todo” (Nisbett, Peng, Choi, & Norenzayan, 2001). Esta orientação implica que o conhecimento sobre as pessoas, acontecimentos ou objetos não seja abstrato e generalizado pelos contextos, mas que esteja ligado ao contexto (Kühnen, Hannover, & Schubert, 2001). Quanto aos Ocidentais, prestam mais atenção às disposições e aos atributos (Markus & Kitayama, 1991). Estes têm tendência para generalizar características e atributos pelos contextos, descrevendo-se a si próprios em disposições e termos abstratos. Para Nisbett *et al* (2001), daqui resulta que, ao colocar menos ênfase no contexto envolvente, os Ocidentais têm tendência a empregar o modo de pensar independente do contexto, que é definido como “envolvendo desapego do objecto (central) do seu contexto.

A maior parte da literatura suporta a abordagem contingencial da estratégia de marketing internacional (standardização vs adaptação). Em vez de standardização ou adaptação total, esta perspetiva argumenta que o grau de standardização ou adaptação é determinado pelas condições organizacionais e externas (Akaah, (1991); Cavusgil & Zou (1994); Jain (1989)). Estes fatores referem-se às semelhanças entre os mercados, à experiência empresarial internacional, às infraestruturas de marketing, às regulamentações governamentais, ao ambiente económico e ao tipo de produto (Cavusgil & Zou (1994); Jain (1989); Leonidou, Katsikeas, & Samiee, (2002)). A aplicação da abordagem contingencial deve ser determinada pelas características da empresa, produto/serviço e condições da indústria (Akaah, (1991); Jain, (1989); Sorenson & Wiechmann, (1975)).

No seu estudo, Vrontis, Thrassou, & Lamprianou (2009) sugerem que a standardização e a adaptação não constituem uma proposição de tudo ou nada, mas colocam-se em perspectiva, no sentido de gradação. Estes autores evidenciaram que os elevados custos envolvidos na

abordagem de adaptação internacional, em conjunto com o desejo das empresas multinacionais de se apropriar dos benefícios da standardização, não permitem a implementação da adaptação de uma forma absoluta. Assim, adaptação e standardização pertencerão a uma linha em que cada um dos conceitos se coloca numa extremidade; uma estratégia de marketing que se afaste de um conceito, aproximar-se-á inevitavelmente do outro, tornando ambos os conceitos mais complementares do que escolhas absolutas.

### **2.1.2 A adaptação dos diferentes elementos do mix de marketing**

A adaptação do produto é conceptualizada como o grau a que o produto é alterado (incluindo posicionamento, design/estilo, qualidade, características, marca, embalagem, etiquetagem, serviços, garantias e itens/modelos na linha do produto) entre o mercado doméstico e o mercado de exportação. Por seu lado, a adaptação da comunicação define-se como o ajustamento do programa promocional doméstico para o mercado de exportação (publicidade, estilo criativo/execução, mensagem/tema, alocação dos *media*, promoção de vendas, gestão/estrutura da força de vendas, papel da força de vendas, relações públicas, venda pessoal e orçamento disponível para a promoção/publicidade) (Lages, Abrantes, & Lages, 2008).

Segundo Vrontis & Thrassou (2007), são vários e diferentes os fatores que influenciam a tendência de adaptação ou standardização dos elementos do marketing-mix (produto/serviço, preço, distribuição, promoção, pessoas e evidências físicas). Os autores debruçaram-se sobre as estratégias adoptadas pelas empresas exportadoras do Reino Unido e o que poderia levá-las a adaptar/standardizar o seu marketing-mix; concluíram que adotam ambas as estratégias, consoante os desafios com que se deparam. De seguida, apresentam-se algumas das razões conducentes à adaptação: o produto/serviço é adaptado para ir ao encontro das diferentes vontades, necessidades e gostos do cliente, das suas características socioculturais, de estilo de vida, crenças e práticas; a adaptação do preço é explicada pelos diferentes estádios do produto, pela flutuação das taxas de câmbio e pelas práticas da concorrência no mesmo mercado de destino, e para cumprir restrições políticas e/ou legais. No que à distribuição diz respeito, as empresas adaptam para ir ao encontro dos padrões de consumo do cliente, conforme o número de intermediários envolvidos e sua eventual especialização, devido à dimensão do mercado de destino ou tendo em conta os ciclos de vida do produto; a comunicação é adaptada para ir ao encontro de diferenças no ambiente físico, de exigências legais e normativas, de perceções por parte do cliente, dos seus comportamentos e motivos para a compra, para se adaptar às diferenças nos meios de divulgação disponíveis. A adaptação de pessoas alocadas à área da

exportação passa por motivá-las e atribuir-lhes poder de decisão e as evidências físicas serão adaptadas de acordo com as práticas concorrenciais e dos concorrentes locais.

Quando as empresas optam pela standardização do seu marketing-mix, a nível do produto fazem-no para aproveitar economias de escala e recursos de investigação e desenvolvimento, reduzir custos de armazenamento e pela mobilidade dos clientes, procurando criar uma uniformidade global; o preço é standardizado para melhorar o seu controlo e, novamente devido à mobilidade do cliente. A standardização da distribuição permite a transferência de experiência e eficiência e aproveitar economias de escala; a comunicação permite ainda criar um significado psicológico no cliente, que facilitará a sua identificação da marca. A standardização das pessoas alocadas à área da exportação e evidências físicas permite alcançar algum grau de consistência com o cliente, além de criar uma forte identidade corporativa e uma imagem universal mais facilmente identificável pelo cliente.

Adaptar uma marca pode significar a alteração das características do produto e/ou da imagem da marca no mercado de destino. Essa adaptação pode ser projetada na estratégia de comunicação do marketing internacional. As diferenças que caracterizam o mercado e o comportamento do consumidor, no mercado nacional e no mercado externo, devem assim ser tidas em consideração no momento da tomada de decisão sobre o posicionamento da marca no mercado externo (Wong & Merilees, 2008).

A visibilidade é uma dimensão importante da estratégia dos canais de comunicação (Smith & Grimm, 1991) e a chave para implementar uma estratégia da marca para novas entradas (Aaker & Joachimsthaler, 2000). A inclusão destas duas variáveis está de acordo com a filosofia da comunicação integrada de marketing, que sugere que se deve proceder a uma maior de integração das comunicações, mensagem e estratégia de *media* de um novo produto para aumentar a notoriedade dos benefícios do produto/marca e ganhar uma maior consistência entre mensagens (Reid, Luxton, & Mavondo, 2005).

No seu estudo, Chen C.-W (2011) salienta que as empresas internacionais devem decidir o grau de adaptação das suas actividades de comunicação às condições locais para apoiar o lançamento de um produto (Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993). À medida que as decisões sobre os *media* e mensagem se inclinam para o domínio local, há um aumento correspondente de dificuldade na

integração e coordenação entre a sede e a subsidiária e entre o publicitário e a agência (Song, Montoya-Weiss, & Schmidt, 1997).

Há fatores culturais específicos que podem entrar nas decisões de escolha de meios de divulgação nos mercados não-domésticos de uma forma mais visível que nos mercados domésticos (Nakata & Sivakumar (2001); Bang & Moon (2002)). Estes incluem considerações culturais, diversidade linguística, disponibilidade de *media*, nível económico da área, nível de literacia e constrangimentos legais.

Para Vrontis, Thrassou, & Lamprianou (2009), as publicidades de países diferentes podem criar confusão entre os consumidores e os profissionais da publicidade também podem confrontar-se com limitações legislativas nacionais. A solução será identificar os motores da percepção de standardização e desenhar campanhas que tenham em conta aquelas restrições.

Na sua meta-análise, Ryans Jr, Griffith, & White, (2003) salientam que se uma estratégia standardizada de marketing não oferecer valor ao mercado, será pouco provável que ajude a aumentar as vendas. Além disso, se for incapaz de ajudar a alcançar a resposta desejada (estimular as vendas), o investimento na estratégia standardizada de marketing utilizará de forma ineficiente os recursos corporativos – a influência direta da standardização no desempenho torna-se suspeita. Os autores acrescentam ainda que, da sua análise a estudos empíricos, se tornou evidente a consistência de uma relação entre a adaptação dos elementos da estratégia de marketing com o aumento do desempenho.

Um programa global de comunicação integrada de marketing, quando comparado com um doméstico, envolve normalmente mais ferramentas de comunicação, que podem até ser diferentes das utilizadas no mercado nacional, o que implicará mais custos.

Uma empresa com experiência internacional está disposta e é capaz de identificar novos mercados para exportar, e responder às idiossincrasias de cada um desses mercados, comprometendo-se com a adaptação (Cavusgil, Zou, & Naidu (1993); Zou & Cavusgil (2002)).

Assim, no marketing internacional e nas práticas publicitárias, compreender o âmago dos valores culturais de um dado país é importante e esses valores centrais exercem uma poderosa influência nas características do país e no comportamento do seu consumidor (Watson,

Lysonski, Gillan, & Raymore, 2002)

A adaptação é talvez a decisão mais comum e, contudo, a mais importante a fazer sobre a mensagem no contexto do marketing internacional (Jain, 1989).

Do ponto de vista da comunicação de marketing internacional, a consistência da mensagem refere-se ao controlo de mensagens para entrar em mercados externos (Chen, Shen, & Chiu, 2007). Em linha com o conceito de comunicação integrada de marketing, a consistência da mensagem parece ter um impacto positivo no desempenho do novo produto, de acordo com o estudo desenvolvido por Chien-Wei (2011).

Segundo Chen (2011), tanto a visibilidade como a consistência da mensagem das comunicações de marketing aumentam o desempenho de um novo produto. Contudo, a maior visibilidade diminui a consistência da mensagem, o que significa que a mensagem e as estratégias para os *media* para o lançamento internacional de um produto devem ser cuidadosamente formuladas e conduzidas.

De forma a serem bem-sucedidas nas suas comunicações de marketing internacional, as empresas devem entender diferentes comportamentos dos consumidores e empregar práticas de marketing mais sofisticadas, quando comparadas com as suas congéneres e com as que são utilizadas no mercado nacional (Appiah-Adu, 1999).

A título de exemplo, Cutler, Thomas, & Rao (2008) referem as diferenças publicitárias entre os EUA e o Japão. Os investigadores dividem a comunicação publicitária em dois grupos: a publicidade *informativa* e a publicidade *transformativa*. A primeira centra-se no fornecimento de factos significativos para o consumidor; a segunda será uma tentativa de apelar às emoções do consumidor para uma maior aceitação do produto. A publicidade em revistas no Japão é mais simbólica (41% da publicidade japonesa contra 24% dos EUA); está também mais inclinada para se focar na beleza através da utilização do apelo “estético” (13% da publicidade japonesa contra 0% dos EUA) e não permite publicidade comparativa (0% da publicidade japonesa contra 14% nos EUA). Comparações interculturais entre os EUA, a Índia e a Coreia revelaram ainda que os apelos transformacionais são muito menos prevalentes na publicidade televisiva dos EUA do que são nos outros dois países. Os apelos transformacionais parecem ser úteis na Índia, onde as tradições culturais relacionadas com assuntos míticos e espirituais podem

contribuir para uma maior utilização dos apelos “estético”, “metafórico” e “contador de histórias”.

Mais do que diferenciar a estratégia de marketing Chung H. (2007) e Jae *et al.* (2002) defendem a diferenciação da comunicação, referindo este último dois tipos de comunicação: transformacional – associada a um conjunto de características psicológicas e, por isso, universais; e informativa – concentrada nas necessidades práticas e funcionais dos consumidores, salientando as características e os benefícios oferecidos pelos seus produtos.

Outro exemplo, neste caso, em que se verificam as influências da cultura: Liang, Runyan, & Fu (2010), estudaram a análise e reação que duas culturas diferentes – americana e chinesa - têm face às imagens publicitárias, identificando os participantes como ocidentais e orientais, respetivamente. A publicidade nas culturas orientais tem maior tendência para apresentar o produto num contexto. Por exemplo, as alianças de casamento são divulgadas mostrando o noivo a usá-las. Os ocidentais têm uma forma de pensar independente do contexto. Assim, uma publicidade nos EUA pode basear-se fortemente num formato que saliente o produto e as suas características. Outros autores também salientam estas diferenças, referindo que os Orientais têm uma forma de pensar dependente do contexto, tendo tendência a “direcionar a sua atenção para o contexto ou o campo como um todo” (Nisbett *et al* (2001).

Ao examinar a atitude das pessoas perante a publicidade, alguns estudiosos descobriram que, em geral, aquela que enfatizava os benefícios para o indivíduo era mais persuasiva para os Ocidentais, enquanto as publicidades que enfatizavam os benefícios colectivos eram mais persuasivos para os Orientais (Han & Shavitt, 1994).

A credibilidade resultante dos *media* com visibilidade também conduz a uma mais rápida aceitação das comunicações por parte da audiência que, por seu lado, aumenta a probabilidade de as mensagens virem a ser decifradas a favor do comunicador. As empresas com elevados graus de internacionalização são mais propensas a disseminar mensagens uniformes nas suas comunicações de novos produtos. Contudo, o grau de internacionalização não tem uma influência significativa na visibilidade das comunicações de marketing. Os resultados indicam que empresas altamente internacionalizadas tendem a focar os seus esforços na mensagem e que mensagens consistentes aumentam a hipótese de interpretação correcta das comunicações que apoiam o lançamento (Chen C.-W. , 2011).

## **2.2 Antecedentes da adaptação do marketing-mix**

### **2.2.1 Experiência de internacionalização**

São vários os motivos pelos quais as empresas optam pela internacionalização: dimensão e/ou capacidade financeira do mercado nacional, especificidade do seu produto ou serviço, maiores retornos para investimentos efetuados, entre outros. Da mesma forma que para lançar um produto/serviço em Portugal, as empresas delineiam uma estratégia de marketing, considerando e adaptando todas as dimensões do marketing-mix à sua realidade, as empresas que pretendem internacionalizar-se devem delinear uma estratégia de marketing internacional.

Vignali (2001) distingue entre a “globalização de mercados” e o que designa por “internacionalização”. O primeiro conceito incorpora a visão de que o mundo é um mercado único. O segundo “implica a customização das estratégias de marketing para diferentes regiões do mundo de acordo com diferenças nacionais, regionais e culturais para servir um mercado específico”. Uma vez que as atitudes e comportamentos dos consumidores são significativamente influenciados pelo contexto cultural do mercado (Triandis, 1989), espera-se um enorme efeito da cultura nacional na adoção de novos produtos estrangeiros.

Para Wong & Merilees (2008), a importância do compromisso internacional aumenta em mercados mais competitivos, pelo que se os recursos forem muito limitados, estes mercados devem ser evitados, se possível, sendo preferível optar por nichos de mercado. Segundo estes autores, o papel significativo desempenhado pela adaptação da marca também tem implicações para as PME. O reconhecimento precoce desta necessidade permite um melhor planeamento da estratégia internacional, que deve ser realizado desde o início. Ainda de acordo com os mesmos autores, num momento de grande saturação do mercado doméstico, exportar bens para mercados externos pode ser muito recompensador e é, muitas vezes, a única maneira de as PME sobreviverem. Através da atividade exportadora, as PME podem alargar o ciclo de vida dos seus produtos, reduzindo os seus custos operacionais globais (ex.: custos associados ao marketing, à produção, I&D e tecnologia) e utilizando os mercados externos para absorver a os seus excedentes (Lages, Abrantes, & Lages, 2008).

A literatura emergente sugere que as tendências de globalização geram dinâmicas em que os consumidores adotam combinações de identidades globais e nacionais (Alden, Steenkamp, &

Batra (2006); Cleveland & Laroche (2007); Cleveland, Papadopoulos, & Laroche (2011)). Alguns produtos ou serviços estão inerentemente associados às identidades nacionais tais como a moda em Itália ou o perfume em França. Da mesma forma, algumas marcas têm fortes identidades nacionais. A título de exemplo, podem referir-se a Volkswagen, uma marca tipicamente alemã (Bartikowski & Singh, 2014), ou a Coca-Cola e a McDonald's americanas.

Mesmo na Europa, com a união económica e a caminhar em direção à uniformização das infraestruturas políticas e sociais, os valores culturais nacionais estão fortemente arraigados na história e parecem permanecer no tempo (de Mooij, 2000). Além disso, descobriu-se que apesar de uma tremenda exposição à globalização, os consumidores de diferentes culturas têm atitudes, perceções, gostos, preferências e valores diferentes e permanecem relutantes em adquirir produtos estrangeiros (Suh & Kwon, 2002)

O sucesso da introdução de um novo produto num mercado externo está dependente de uma série de fatores, alguns dos quais são fundamentalmente controláveis, enquanto outros não são e devem ser considerados no momento de formular uma estratégia de marketing (Takada & Jain, 1991).

### **2.2.2 A cultura**

São muitos os fatores que definem e distinguem a cultura. No senso comum, identificam-se diferenças óbvias entre as principais culturas como as da “sociedade ocidental”, “sociedade asiática” e “sociedade árabe” que são distinguíveis pela imagética, cores, religião, e até pelos alfabetos que utilizam. Na perspetiva científica, e segundo a *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Prinz, 2011), atribui-se a primeira definição verdadeiramente influente de cultura a Edward Tylor (1871), que a descreveu como “aquele complexo todo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”. Desde então, multiplicaram-se as definições. Ainda segundo aquela publicação, Geertz (1973) descreve a cultura como sendo “um padrão historicamente transmitido de significados incorporados em símbolos”. É verdade que estas definições se enquadram mais no âmbito da antropologia enquanto estudo do homem, mas o Marketing em geral, e o Marketing Relacional em particular, são desenvolvidos *por e para o* Homem enquanto ser social, não autossuficiente e consumidor de produtos e serviços

considerados mais ou menos essenciais à sua vida.

Mais recentemente, autores como Geert Hofstede e as suas Dimensões Culturais, Robert House e o seu Projeto GLOBE (2002), entre outros, debruçaram-se também sobre o que distingue estas múltiplas realidades.

Enquanto dimensão de uma nação, Hofstede (2013) define cultura como “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outras”. Para este autor, a cultura é constituída por várias dimensões – cinco das quais elaboradas pelo próprio autor, com base num estudo realizado entre 1967 e 1973. Enquanto trabalhava para a já então multinacional IBM, Hofstede estudou as relações interculturais em que se enquadravam os funcionários daquela empresa, já que esta se encontrava implantada nos cinco continentes. Nesse sentido, estabeleceu inicialmente cinco dimensões, a saber: *distância ao poder*, *individualismo/colectivismo*, *masculino/feminino* e *aversão à incerteza* (1980); orientação de longo prazo (1991). Em 2010, com base num estudo realizado por Michael Minkov foi adicionada uma nova dimensão – *indulgência/restricção*, considerada agora a sexta dimensão cultural de Hofstede.

Robert House e o seu Modelo GLOBE (delineado a partir de 1991 e publicado pela primeira vez em 2004), não refutando totalmente as dimensões culturais de Hofstede, acrescenta ainda três dimensões, definindo um total de nove, a saber: *distância ao poder*, *aversão à incerteza*, *orientação humana*, *colectivismo I (institucional)* e *colectivismo II (em grupo)*, *assertividade*, *igualdade de género*, *orientação para o futuro* e *desempenho da orientação*. Estas dimensões procuram captar as semelhanças e/ou diferenças normativas, de valor, crenças e práticas, entre as diferentes sociedades.

Se por um lado, as dimensões de House se aplicam essencialmente ao indivíduo, por outro, as dimensões de Hofstede aplicam-se ao conjunto dos habitantes de um país. Neste trabalho, porque se abordará mais as relações entre empresas do que entre empresas e indivíduos, considerou-se mais pertinente a abordagem de Geert Hofstede.

Segundo Hofstede (2013) a *distância ao poder* é definida como o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Em sociedades com um maior índice de *distância ao poder*, considera-se aceitável que

cada um ocupe um lugar hierárquico, sem requerer justificação para isso. No entanto, em sociedades em que este índice é menor, há uma “luta” pela distribuição equitativa do poder, exigindo-se justificações quando tal não acontece.

A dimensão individualismo/coletivismo sugere que em sociedades individualistas se espera que o indivíduo cuide de si e da sua família mais próxima – é mais centrada no “eu” - por oposição às sociedades coletivistas, em que o indivíduo pode esperar apoio de um grupo de pessoas mais alargado em troca de uma lealdade inquestionada – portanto, mais centrada no “nós”.

Na dimensão dicotômica masculino / feminino, o primeiro membro representa uma sociedade cujas preferências revolvem em torno da realização pessoal, do heroísmo, da assertividade e das recompensas materiais pelo sucesso. Numa sociedade mais “feminina” prevalecem as preferências pela cooperação, a modéstia, o cuidado do próximo e a qualidade de vida.

A aversão à incerteza exprime o grau de desconforto sentido pelos membros de uma sociedade relativamente à incerteza e à ambiguidade. Quanto maior é o índice de aversão à incerteza, mais rígidos são os códigos de conduta dessa sociedade e menor é a sua tolerância com ideias e comportamentos heterodoxos.

A dicotomia orientação de longo prazo / orientação de curto prazo por vezes designada de normativa / pragmática em contexto empresarial, aborda os laços que uma sociedade procura manter com o seu passado enquanto enfrenta desafios presentes e futuros. Sociedades com índice baixo nesta dimensão são sociedades mais conservadoras, onde a mudança é vista com desconfiança; pelo contrário, as sociedades com um elevado índice têm uma abordagem mais pragmática, incentivando a modernidade e a preparação para o futuro.

Por último, a dimensão indulgência/restricção exprime o grau de aceitação de uma sociedade face à gratificação fácil e à tendência natural do ser humano em aproveitar a vida por oposição à supressão da gratificação e a imposição de normas sociais rígidas.

A adaptação de uma estratégia de marketing internacional pode ser desejável quando a distância cultural é acentuada entre os países (Jain, 1989). A cultura é um dos fatores mais críticos a considerar pelos profissionais do marketing quando lançam um novo produto ou serviço em mercados externos, o que pode dificultar a integração global das empresas e a coordenação de

estratégias de marketing internacional dada a dinâmica do mercado internacional (Ng, Lee, & Soutar (2007); Traindis (1989); Sousa & Bradley (2006); Yenyurt & Townsend (2003)).

Há na literatura um outro conceito que é utilizado de forma intercambiável com distância cultural – a distância psíquica. A distância cultural tem recebido muita atenção na literatura internacional sobre negócios (Barkema, Bell, & Pennings (1996); Kogut & Singh (1988); Pothukuchi *et al.* (2002); Shenkar (2001)). A distância cultural refere-se ao nível cultural e não do indivíduo, como faz a distância psíquica. O conceito de distância cultural define-se como o que distingue os valores culturais de um país para outro. Em vez de avaliar a percepção individual das diferenças, o conceito de distância cultural utiliza os valores culturais para avaliar a distância entre países e não entre indivíduos. Assim, o conceito de distância cultural deve ser aplicado ao nível do país e não ao nível do indivíduo, razão pela qual é a opção feita neste estudo.

Por seu lado, a palavra psíquica/psicológica (na expressão distância psíquica), derivando do termo grego *psukhikós*<sup>2</sup> sobre o que é relativo à alma ou à mente, refere-se a algo inerente ao indivíduo. A distância existe na mente do indivíduo e depende de como ele(a) compreende o mundo. Assim, a distância psíquica é uma percepção individual das diferenças entre o seu país de origem e o país de destino que molda este conceito (Sousa & Bradley, Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?, 2006). Em nome da clareza, ao longo deste trabalho será utilizado apenas o conceito de distância cultural.

A maior parte dos estudos teóricos e empíricos confirmam a teoria de que as diferenças culturais presentes nos mercados internacionais conduzem à implementação de uma estratégia de marketing-mix modificada. A cultura é, assim, um dos fatores mais importantes para determinar a possibilidade de sucesso de um novo produto ou serviço num mercado externo (Sousa & Bradley, Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?, 2006). Também é essencial para as empresas que se apoiam em grande medida nas exportações, que compreendam a cultura do país de destino, já que pode ajudar a delinear a estratégia de marketing internacional. Determinar o grau de uma estratégia de marketing internacional baseada na diferença cultural é extremamente importante porque está associada ao desempenho da exportação (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002).

---

<sup>2</sup> Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, Temas e Debates, 2005

## 2.3 Consequências da adaptação do marketing-mix

### 2.3.1 Imagem da marca

A massificação vai contra um dos princípios básicos do ser humano – a necessidade de se sentir único. À luz do Marketing Relacional, apenas as marcas que fazem com que o seu cliente se sinta único, permanecem na mente desse cliente, facto que contribuirá para uma relação de longo prazo. Esta relação será tanto mais consolidada ao longo do tempo, quanto maior for a qualidade dos contactos. A natureza dos produtos/serviços também contribuirá para esta relação, já que a periodicidade do contacto ajudará a alimentar a relação e, desejavelmente, a melhorar a qualidade do contacto.

No ambiente B2B, as marcas funcionam de forma diferente do que em ambiente B2C. Em ambiente B2B, o seu papel de reduzir o risco percebido de compra é provavelmente mais forte porque os compradores enfrentam dois tipos de risco: o risco organizacional e o risco pessoal (Hawes & Barnhouse, 1987).

Nos mercados B2B, é cada vez mais difícil ganhar vantagem competitiva seja com base na qualidade do produto, seja no preço. Recentemente, as empresas industriais procuraram diferenciar-se dos seus concorrentes implementando estratégias de *branding* B2B (Mudambi S. (2002); Mudambi, Doyle, & Wong (1997)).

Van Riel *et al.* (2005) concluíram que enquanto os profissionais do marketing B2B investem em vários elementos do marketing-mix para apoiar uma marca, criam notoriedade para marca e imagem de marca, o que resulta em valor para a marca. O valor da marca baseado no cliente é gerado quando o cliente está consciente da marca e associa alguns atributos únicos, fortes e favoráveis com a imagem da marca.

O compromisso internacional e a adaptação da marca em mercados externos parecem influenciar significativamente a eficiência das comunicações de marketing internacional. A adaptação da marca refere-se à alteração da posição de mercado de uma marca nacional para uma posição relevante na mente dos seus consumidores (Wong & Merilees, 2008).

Criar nomes de marcas com significado para mercados internacionais pode ser um desafio

particularmente grande porque a tradução – e/ou pronúncia - do nome original numa língua de chegada pode distorcer o significado pretendido. Os investigadores da área do marketing identificaram um número de propriedades desejáveis para os nomes das marcas de que se destacam de ser identificadora, reconhecível, fácil de pronunciar, traduzível, entre outras (Kotler & Armstrong, 2012). Argo, Poppa e Smith (2010) sugeriram que o simbolismo sonoro pode influenciar o efeito no consumidor. Por fim, Doyle & Bottomley (2011) indicaram que as propriedades visuais do nome da marca podem acentuar ou mitigar os efeitos do simbolismo sonoro.

O nome de uma marca eficaz tem qualidades importantes, incluindo transportar significado e ser traduzível para outras línguas. Um componente importante desta estratégia é uma imagem de marca global e uniforme (de Brentani, Kleinschmidt, & Salomo, 2010). Assim, ao introduzir novos produtos em mercados internacionais, dar o nome ao produto pode ter um papel mais estratégico do que inicialmente se pensava. Por exemplo, para produtos de moda, a impressão ou a imagem que a publicidade cria é mais poderosa do que as palavras da mensagem, em termos de eficácia da mensagem.

Em estudos recentes, sugere-se que a imagem da marca afeta as perceções da qualidade do produto ou serviço entre os clientes empresariais, o que tem um impacto direto na perceção do comprador sobre o valor do cliente (Cretu & Brodie, 2007). A imagem da marca passa por ser o estímulo visual que está associado ao seu logótipo e que ajuda a criar a marca na mente do cliente. No seu metaestudo, Bardauskaite (2014), evidenciou que a imagem é uma ferramenta de análise utilizada para reduzir o conjunto de considerações realizadas em termos de fornecedores alternativos. Esta qualidade reduz a incerteza, uma vez que representa o julgamento do mercado (Hansen, Samuelsen, & Silseth (2008); Kumar & Grisaffe, (2004)) e, desta forma, pode afetar positivamente a confiança inicial.

Para Athaide & Klink (2013), a estratégia de uma marca única, normalmente referida como família ou estratégia de *umbrella branding*, requer que os profissionais de marketing pensem de forma mais estratégica sobre as oportunidades do mercado internacional. Standardizar o nome de uma marca através de mercados internacionais é um desafio, senão “virtualmente impossível” devido às diferenças linguísticas (Kohli, Harich, & Leuthesser, 2005). De notar, que o nome da marca pode carregar consigo significados inesperados para outra língua. Uma única marca requereria menos investimento em marketing, do que quando se opta por vários

nomes através dos mercados globais. A título de exemplo, a imagem da marca Olá (um coração estilizado - *heartbrand*), pertencente à multinacional Unilever, é universal, mas o nome difere de país para país: Olá em Portugal, na Alemanha *Langnese*, *Miko* em França, *HB* na Irlanda, *Ola* na Holanda, entre outras.<sup>3</sup>

Num estudo sobre o *branding* de uma matéria-prima, Sinclair & Seward (1988) referiram que a principal razão pela qual os produtores apresentavam uma marca de produto separada era para ajudar os clientes a identificarem os seus produtos. Descobriram que os produtores acreditavam que os clientes não conseguiriam diferenciar ofertas concorrentes apenas com base na qualidade dos atributos do produto. A marca era utilizada para criar notoriedade diferenciando o seu produto do da concorrência. Este ponto de vista também é susceptível de prevalecer entre os fornecedores de serviços, onde o “produto” é complexo e intangível, sendo por isso difícil de avaliar por parte dos compradores.

As empresas que mantêm as necessidades e os desejos dos seus clientes no centro das suas marcas, bem como elevada qualidade e desempenho fiável, têm a oportunidade de obter vantagens junto de fornecedores, na distribuição e numa quota de mercado de longo prazo que contribuirá para uma imagem de marca distinta e uma vantagem diferenciada (Golder & Tellis, 1993). Uma imagem de marca que se centra no cliente pode servir de base para a construção de relações de longo prazo baseadas na confiança, permitindo aos clientes visualizar e compreender melhor a oferta, reduzindo assim o valor monetário percebido e os riscos sociais e de segurança (Berry, 2000).

Num estudo realizado por Chen, Su, & Lin (2011), a notoriedade da marca e a imagem de marca explicaram uma variância significativa do valor da marca, apoiando a conceptualização do valor da marca enquanto conceito neste contexto. Os resultados evidenciaram diferentes perceções entre fornecedores de serviços e os seus clientes. Em particular, a imagem da marca era um impulsionador significativamente mais forte do valor da marca para os clientes, enquanto a notoriedade da marca era um impulsionador significativamente mais forte do valor da marca para os fornecedores de serviços.

---

<sup>3</sup> [www.unilever.com](http://www.unilever.com) (*site* global, com consulta do mapa interactivo)

### 2.3.2 Confiança

Segundo Bardauskaite (2014), o impacto cultural pode influenciar as percepções relativamente à qualidade do produto/serviço e eventuais conflitos podem prejudicar o desenvolvimento de um estado afetivo na fase inicial da relação – satisfação. Se tudo correr bem, o cliente sente-se satisfeito com a experiência em geral e alcança-se um novo patamar na relação. Nesta altura, tanto o vendedor como o cliente parecem confiar um no outro e ambos parecem satisfeitos com a relação comercial. O contacto é mantido. De forma a alcançar o nível afetivo mais elevado com o vendedor, o cliente deve ver que existem benefícios óbvios na relação: aquela experiência passada provou que o fornecedor é a melhor escolha.

Ainda segundo aquele autor, confiança é uma crença em que ações inesperadas que possam vir a causar efeitos negativos não serão tomadas (Anderson & Narus, 1990). Por causa destas expectativas positivas, o cliente concorda em tornar-se vulnerável às ações da outra parte (Briggs & Grisaffe, 2010). A maior parte das vezes, a confiança aparece associada ao compromisso (Farn & Huang (2008); Gounaris (2005), Morgan & Hunt (1994)) - “compromisso implica vulnerabilidade, as partes procuram apenas parceiros dignos de confiança”. A crença de que tanto a confiança como o compromisso reforçam as relações, induz uma orientação de longo prazo e são fatores chave para o sucesso do marketing relacional (Farn & Huang (2008); Morgan & Hunt (1994)). O compromisso é um dos conceitos mais estudados literatura. O mesmo pode existir apenas quando a relação é considerada importante (por causa das recompensas associadas à relação), quando se deseja que a relação perdure indefinidamente e há vontade para a manter (Friman, Gärling, Millett, Mattsson, & Johnston (2002); Morgan & Hunt (1994)).

Quanto mais o cliente confiar no fornecedor, mais perceberá a sua relação como valiosa (Walter, Hölzle, & Ritter, 2002) consequentemente, pode esperar-se que maiores serão as hipóteses de o cliente permanecer na relação, uma vez que para o cliente B2B, a confiança é um elemento importante da qualidade percebida do serviço (Turnbull & Moustakatos, 1996).

A confiança tem sido contextualizada como a autocerteza de que os colaboradores da relação desenvolveram fiabilidade e integridade entre si (Morgan & Hunt, 1994) e a crença de que a outra empresa apenas desempenhará ações que culminarão em resultados positivos (Anderson & Narus, 1990). É ainda conceptualizada como a confiança dos atores da interação na boa

vontade do outro. Assim, a confiança é considerada como uma crença profundamente enraizada no altruísmo do parceiro e na ordem moral da relação (Ring, 1996). Esta convicção conduz a um comportamento integrador, que eventualmente prolonga a duração da relação (Ganesan, 1994) através do melhoramento da dedicação à relação (Morgan & Hunt, 1994), servindo como meio de coordenação. Além disso, os atritos resultantes de dificuldades inerentes a todas as relações são mais fáceis de resolver se algum grau de confiança foi desenvolvido (Högberg, 2002). O maior pré-requisito para a confiança é a capacidade de interpretar as verdadeiras intenções do outro (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). A precisão da interpretação reflecte normalmente a partilha de negócios e de experiências pessoais ao longo da vida bem como regras de conduta comuns desenvolvidas durante o processo de socialização (Padgett & Wolosin, (1980); O'Reilly (1989)).

Ainda do metaestudo de Bardauskaite (2014), pode depreender-se que antes de um cliente se comprometer numa relação com um fornecedor, e quando não exista experiência prévia, a confiança inicial diminuirá a incerteza através da boa reputação, um efeito positivo do país de origem e uma comunicação sólida. Todas estas pistas positivas induzirão o cliente a confiar no fornecedor. As transações acontecem numa fase exploratória logo que a confiança inicial se estabeleça. Nesta situação, o cliente avaliará a qualidade do serviço, a especialização do vendedor, a vontade de adaptação às necessidades específicas do cliente e o valor acrescentado. Adicionalmente, sabe-se que culturas nacionais semelhantes tendem a mostrar maiores níveis de confiança (Mehta, Larsen, Rosenbloom, & Ganitsky, 2006).

Os resultados do estudo de Gounaris (2005) parecem sugerir que o grau de confiança entre o fornecedor e o cliente é diretamente influenciado pela qualidade do serviço e pelas estratégias e técnicas de criação de laços do fornecedor: oferecer um serviço de qualidade superior e criar efetivamente laços com o cliente leva este a confiar no serviço do fornecedor, o que por seu lado resulta num compromisso afetivo em relação a este.

## **3 Hipóteses de Investigação e Modelo Conceptual**

Com base na Revisão da Literatura, o presente capítulo deduz as hipóteses de investigação que compõem o modelo conceptual, o qual representa graficamente a relação entre as diversas variáveis estudadas. As hipóteses são aqui suportadas teoricamente e serão testadas no próximo capítulo.

### **3.1 Hipóteses de Investigação**

#### **3.1.1 A influência da experiência de internacionalização na adaptação do marketing-mix**

A intensidade da atividade exportadora e a natureza da estratégia de marketing variam consideravelmente consoante as indústrias (Cavusgil & Zou, Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, 1994). No marketing orientado para a exportação, a análise da relação entre a estrutura da indústria e a estratégia de marketing deve incorporar as variações significativas nos sistemas de mercado, nas intervenções governamentais e a presença de concorrentes nos mercados externos. (Cavusgil & Zou, Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, 1994).

Essencial para favorecer resultados é a alocação de recursos, o compromisso, a experiência acumulada, a adaptação do produto e os canais de apoio (Cavusgil & Zou, Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, 1994).

Uma empresa com *experiência internacional* está disposta e é capaz de identificar novos mercados para exportar e de responder às idiossincrasias de cada um desses mercados, comprometendo-se com a adaptação (Cavusgil, Zou, & Naidu (1993); Zou & Cavusgil (2002)).

A experiência internacional anterior desempenha um papel importante nas atividades de exportação das empresas. (Aaby & Slater, (1989); Cavusgil & Zou (1994)). Segundo os

princípios da teoria da internacionalização, a falta de conhecimento é um obstáculo crucial ao desenvolvimento de actividade de negócio internacionais, e o conhecimento pode ser adquirido através de uma experiência anterior em mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977).

As empresas que possuem uma experiência de mercados de exportação duradoura são capazes de reduzir o custo e compreender a incerteza das suas actividades exportadoras (Li, (1994); Madsen, (1989)). À medida que aprendem a ser mais proactivas após um período de tentativa e erro (Cavusgil, (1984); Madsen, (1989)), passam a compreender melhor os mecanismos dos mercados externos e a considerar os problemas associados à exportação como sendo mais fáceis de gerir (Katsikeas & Morgan, 1994)). Consequentemente, a experiência internacional contribui para tornar as empresas exportadoras mais orientadas para o mercado nas suas operações no mercado internacional (Cadogan *et al.*, (2006)). Em particular, as empresas com mais experiência internacional acumulada sabem como alocar recursos suficientes para capitalizar totalmente as oportunidades de exportação (Lu & Julian, 2007). É importante salientar que quando uma empresa conhece bem o seu mercado, pode fazer melhores previsões e julgamentos acerca das potenciais respostas dos seus clientes às suas decisões de marketing (Cadogan, Diamantopoulos, & Siguaw, Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences, 2002).

Para Navarro-García *et al.* (2014), o desenvolvimento de um comportamento estratégico das empresas exportadoras que tenha como objectivo adaptar elementos do marketing mix às necessidades dos mercados externos influencia positivamente o desempenho da exportação. Este resultado deve-se à redução das barreiras psicológicas dos clientes estrangeiros e aumenta a probabilidade de encararem a oferta da empresa como tendo um valor superior quando comparado com a oferta da concorrência (Theodosiou & Leonidou, 2003), ao ajustar os elementos do marketing-mix às flutuações comportamentais dos diferentes mercados externos. Esta ideia sugere que os exportadores que se ajustem às necessidades dos clientes internacionais alcancem um melhor desempenho na exportação do que os exportadores que utilizem mais as estratégias standardizadas de marketing.

O aumento da experiência de internacionalização contribui para uma melhoria do conhecimento da empresa sobre os mercados externos, incrementando a sua capacidade de adaptação dos diferentes elementos do marketing-mix às preferências e necessidades dos consumidores nos países de destino. Deste modo, propõe-se hipótese 1, decomposta para os diferentes elementos

do marketing-mix:

H<sub>1</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do marketing-mix efetuada nos mercados externos.

H<sub>1a</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do produto efetuada nos mercados externos.

H<sub>1b</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do preço efetuada nos mercados externos

H<sub>1c</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da distribuição efetuada nos mercados externos

H<sub>1d</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da comunicação efetuada nos mercados externos.

H<sub>1e</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados externos.

H<sub>1f</sub>: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação das evidências físicas efetuada nos mercados externos.

### **3.1.2 A influência da distância cultural na adaptação do marketing-mix**

Segundo Nyukorong (2014), o custo envolvido na implementação de uma estratégia local deveria ser o fator número um a analisar. Se os benefícios de implementar uma estratégia local forem superiores aos custos para alcançar esses benefícios, então trabalhar a nível local será o melhor a fazer. Simultaneamente, os profissionais de marketing devem estar alerta para os ingredientes específicos do marketing-mix e proceder a adaptações, indo ao encontro das necessidades e desejos dos clientes e dos consumidores (Logman (1997); Brei, D'Avila, Camargo & Engels (2011); Arora *et al.*, (2008)). É essencial para o profissional de marketing considerar a cultura local prevalente em todos os países e permitir que ela molde a estratégia de marketing, em vez de esperar que uma dada cultura se concilie com a estratégia oferecida.

As empresas devem adaptar os seus produtos à cultura, hábitos e crenças particulares - o preço, a comunicação e a distribuição são geralmente fáceis de adaptar a uma cultura em particular (Onkvisit & Shaw, 2004). Quanto maior for o conhecimento da empresa relativamente ao seu

mercado externo, melhor conseguirá equilibrar a adaptação e a standardização. Em última análise, tornar-se-á mais confiante face ao mercado.

Usunier & Lee (2005), também salientam o valor simbólico de produtos como fator chave envolvendo decisões sobre o produto. As diferenças culturais podem conduzir a interpretações simbólicas distintas, especialmente no que diz respeito ao aspeto físico dos produtos e da sua embalagem. Se um atributo simbólico é percebido de forma diversa ou negativa no mercado externo, então devem ser feitas adaptações ao produto.

Diferentes autores têm salientado a importante influência exercida pela distância cultural na adaptação do marketing-mix. Barker & Aydin, (1991) e Johnson & Arunthanes (1995) evidenciaram que a diferença cultural exerce um efeito considerável sobre a promoção e a adaptação do produto nas estratégias de marketing internacional. Adicionalmente, Moon & Park (2011) concluíram ter confirmado a perspectiva geral de que a distância cultural está significativamente relacionada com a adaptação da estratégia de comunicação (e.g., Papavassiliou & Stathakopoulos (1997); Park, (2007)).

De tudo isto se depreende que distância cultural entre o mercado de origem e o mercado de destino acentua a necessidade de realização de adaptações nos diferentes elementos do marketing-mix, de forma a permitir um melhor ajuste às preferências dos consumidores locais. Propõe-se assim a hipótese 2, decomposta para os diferentes elementos do marketing-mix:

H<sub>2</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do marketing-mix nos mercados externos.

H<sub>2a</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação dos benefícios/atributos do produto nos mercados externos.

H<sub>2b</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do preço nos mercados externos.

H<sub>2c</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da distribuição nos mercados externos.

H<sub>2d</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da comunicação nos mercados externos.

H<sub>2e</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados externos.

H<sub>2f</sub>: A distância cultural influencia positivamente a adaptação das evidências físicas nos mercados externos.

### 3.1.3 O impacto da adaptação do marketing-mix na imagem de marca

A adaptação de um programa de marketing está relacionada com a adaptação de vários aspectos do marketing-mix, de entre os quais produto, comunicação, preço e distribuição (Sorenson & Wiechmann, (1975); Kreutzer, (1988); Jain, (1989)).

Aaker, Benet, & Garolera (2001) descobriram que as dimensões da personalidade da marca, ainda que partilhando algumas dimensões, eram diferentes entre os vários países, sugerindo assim a necessidade de adaptação dos elementos da estratégia de marketing da empresa. No seu estudo Hsieh & Lindridge, (2005) examinaram o efeito na imagem de marca na atitude e no comportamento entre culturas. Descobriram que múltiplas dimensões da imagem e marca, nomeadamente as necessidades sensitivas, utilitárias, simbólicas e económicas divergiam de país para país. Estas diferenças poderiam refletir a cultura do país e o nível de desenvolvimento económico.

Um dos fenómenos mais analisados no campo do marketing internacional é efeito o CoO (*Country of Origin*)<sup>4</sup> (Amine, Chao, & Arnold, 2005). Este efeito significa que os clientes utilizam certas pistas para avaliar a empresa parceira ou os seus serviços com base no seu país de origem, particularmente quando o conhecimento específico sobre o desempenho e a qualidade não existe (Parameswaran & Pisharodi, 1994). Além disso, culturas nacionais semelhantes mostram maiores níveis de confiança e compromisso (Mehta *et al.* (2006)). Se o efeito do país de origem cria uma imagem positiva no potencial parceiro, pode reduzir os riscos associados ao desenvolvimento da relação (Cordell, 1992); contudo, na situação oposta quando o efeito país de origem é negativo, pode conduzir à desconfiança em relação a uma empresa; desta forma a relação pode terminar antes mesmo de começar.

O sucesso das empresas que operam num dado ambiente depende da orientação estratégica da organização e este sucesso tem a ver com o grau orientação para o mercado (Navarro, Losada,

---

<sup>4</sup> Country of Origin – País de origem

Ruzo, & Díez, 2010). No contexto da exportação vários autores assumem que a orientação para o mercado externo condiciona a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis nos mercados externos e o desempenho na exportação (Cadogan, Kuivalainen, & Sundqvist, 2009). À medida que as empresas entram em culturas cada vez mais diversificadas ao longo do tempo, a necessidade de adaptação da marca aumenta (Wong & Merilees, 2008).

A adaptação das táticas do marketing da exportação confere alguns benefícios: (i) permite à empresa ajustar a sua oferta às características específicas de cada mercado, o que reduz a incerteza nos consumidores estrangeiros ou a distância psicológica (Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004); (ii) melhoram as relações com os intermediários (O'Cass & Julian, 2003); (iii) a empresa pode alcançar maiores lucros, já que uma melhor correspondência entre o produto e o mercado pode resultar numa maior satisfação do cliente, o que pode conceder uma maior liberdade de preço relativamente aos concorrentes (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002). Assim, a adaptação das táticas do marketing de exportação melhoram o desempenho desta actividade (Navarro, Losada, Ruzo, & Díez (2010); Phattarawan, Kiran, Anil, & Anusorn, (2010)).

Para Navarro-Garcia *et al* (2014), o ambiente externo e o desempenho da exportação nos mercados externos não são elementos prejudiciais por si só. Apenas serão prejudiciais quando a empresa se recuse a mobilizar sistemas de informação para estudar e compreender o seu comportamento. Terminam o seu estudo recomendando que os gestores ligados à exportação promovam comportamentos estratégicos para adaptar o programa de marketing mix às necessidades dos diferentes mercados externos em que operam. Os gestores deverão ainda promover comportamentos orientados para os mercados externos, dentro das suas empresas.

Uma marca pode ser reposicionada para responder às particularidades e características especiais dos mercados externos (Wong & Merrilees, 2007). Os profissionais de marketing internacional também devem estar conscientes das semelhanças e das diferenças dos mercados externos em vários aspetos que podem não levantar questões no âmbito das decisões do marketing. Ganesh & Oakenfull (1999) sugerem que os profissionais de marketing internacional necessitam de considerar os elementos macro do ambiente de marketing – elementos políticos, socioeconómicos e culturais de cada mercado onde estejam presentes. Um reposicionamento da marca toma assim a forma de alteração da oferta do produto/serviço, das atividades de marketing, e da imagem psicológica da marca na mente dos clientes nos mercados externos. A

adaptação destes aspetos pode trazer benefícios por melhor servir os clientes internacionais que têm origens culturais, situações económicas e características tecnológicas diferentes (Cavusgil, Zou, & Naidu (1993); Eckhardt & Houston, (2002); Theodosiou & Leonidou (2003); Wong & Merrilees, (2006); Zou & Cavusgil, (1996)).

Com base no supracitado, pode inferir-se que a adaptação os elementos do marketing-mix exercerão uma influência positiva sobre a imagem da marca, já que dessa adaptação se procurará ir ao encontro das necessidades e desejos dos clientes. Propõe-se assim a hipótese 3, decomposta para os diferentes elementos do marketing-mix:

H3: A adaptação dos elementos do marketing-mix influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H3<sub>a</sub>: A adaptação dos benefícios/atributos de um produto/serviço influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H3<sub>b</sub>: A adaptação do preço influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H3<sub>c</sub>: A adaptação da distribuição influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H3<sub>d</sub>: A adaptação da comunicação influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H3<sub>e</sub>: A adaptação das pessoas alocadas à área dos mercados externos influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H3<sub>f</sub>: A adaptação das evidências físicas influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

### **3.1.4 O impacto da adaptação do marketing-mix na confiança dos consumidores**

A confiança na marca define-se como “a vontade de o cliente confiar na capacidade de a marca desempenhar segundo a sua função estabelecida” (Chaudhuri & Holbrook, 2001). De acordo com Delgado-Ballester, Munuera-Alemán, & Yagüe-Guillén (2003) a definição de confiança na marca reflete duas componentes distintas: fiabilidade da marca e intenções da marca.

Michell, Reast, & Lynch (1998) argumenta ainda que antes de um cliente poder confiar numa marca, devem existir elementos de satisfação.

A partir do seu meta-estudo, Theodosiou & Leonidou (2003) afirmam que dos elementos do marketing-mix, as questões relacionadas com o produto são essencialmente standardizadas, provavelmente devido a: (i) maior incentivo para colher os benefícios associados às economias de escala em produtos que resultam de investigação e desenvolvimento; (ii) o desejo de uma rápida difusão de novos produtos no mercado, especialmente pelo facto de os ciclos de vida do produto serem cada vez mais curtos; (iii) a necessidade de alcançar uma melhor coordenação através da aplicação de controlos de produção e de qualidade internos e mais uniformes.

No seu estudo, Bardauskaite (2014) concluiu que os clientes tendem a ser leais a uma empresa quando o valor percebido é superior ao que é oferecido pelos concorrentes; a reputação é boa; a comunicação é atempada, eficaz e proactiva; o vendedor é competente na sua especialidade; o cliente recebe especial atenção e tratamento (são feitas adaptações de forma a colmatar as necessidades e os requisitos específicos do cliente); a qualidade do serviço é satisfatória de forma consecutiva e cumulativa; os investimentos feitos na relação são consideráveis; a experiência prévia prova que aquele fornecedor é uma escolha correta e os benefícios retirado da relação (a relação interpessoal e os laços sociais), bem como as semelhanças entre certos limites estabelecidos ou culturas organizacionais aproximam ambas as partes na colaboração e na persecução de objetivos gratificantes.

Por isto, Lu (2009) argumenta que a experiência internacional permite aos exportadores adaptar melhor os seus recursos às suas atividades exportadoras e gerir melhor as suas relações com clientes externos. Ainda para este autor, as empresas que têm mais experiência têm tendência a desenvolver um nível mais elevado de confiança nas suas relações interorganizacionais com os seus clientes de negócios externos.

Segundo Erdogmus *et al.*, (2010), aspetos periféricos da marca (garantias e serviços pós-venda) são normalmente mais adaptados localmente. Os elementos que constituem a essência das marcas (valores, nome, logótipo) serão mais standardizados, mas a execução dos benefícios da marca através dos elementos do seu marketing são amplamente adaptados.

A partir do que foi dito acima, pode inferir-se que, se por um lado, a standardização permite ganhos objetivos em termos de economia de escala, é a adaptação que permite criar confiança entre o fornecedor e o cliente, já que o segundo verifica no primeiro uma tentativa de responder às suas necessidades e desejos. Propõe-se assim a hipótese 4, decomposta para os diferentes elementos do marketing-mix:

H4: O grau de adaptação do marketing-mix influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H4<sub>a</sub>: A adaptação dos benefícios/atributos de um produto/serviço influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H4<sub>b</sub>: A adaptação do preço influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H4<sub>c</sub>: A adaptação da distribuição influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H4<sub>d</sub>: A adaptação da comunicação influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H4<sub>e</sub>: A adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados internacionais influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H4<sub>f</sub>: A adaptação das evidências físicas influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

## 3.2 Modelo Conceptual

Na sequência das hipóteses anteriormente deduzidas, propõe-se o modelo conceptual apresentado na Figura 1 - Modelo conceptual. O modelo conceptual proposto tem como objetivo ilustrar a necessidade e a capacidade de adaptar / standardizar o marketing-mix no contexto do marketing internacional, tendo em conta a influência que a experiência de internacionalização e a distância cultural entre o país exportador e o país importador exercem sobre os elementos do marketing-mix. Subsequentemente, este grau de adaptação estratégica do marketing-mix nos mercados internacionais exercerá consequências sobre a imagem da marca e a confiança dos clientes nos mercados externos.

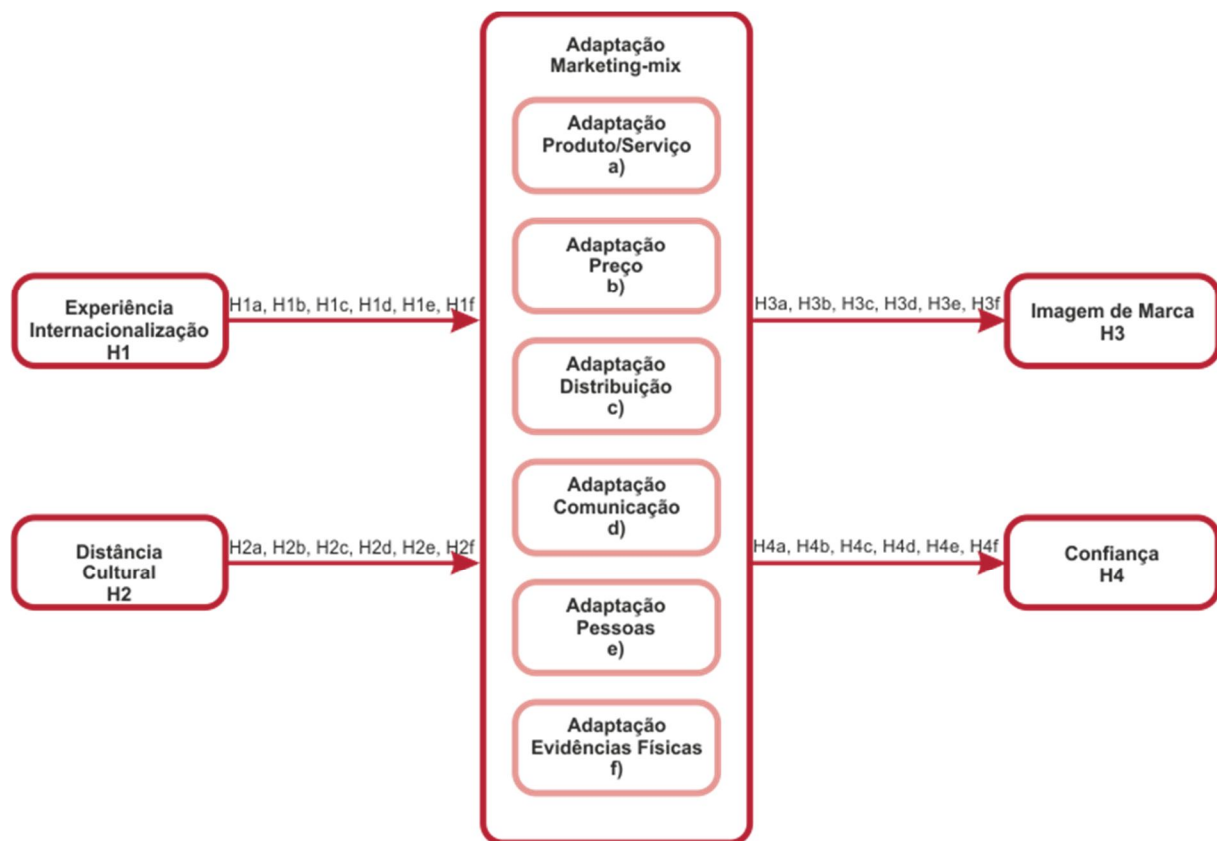


Figura 1 - Modelo conceptual

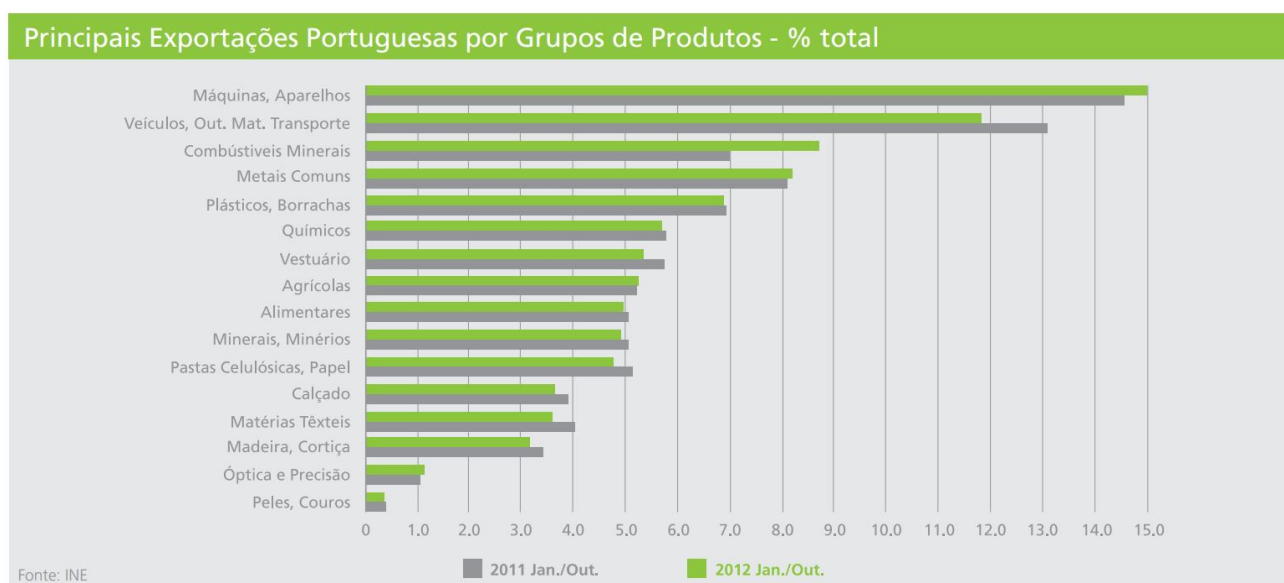
## 4 Metodologia

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

### 4.1 Definição e caracterização da amostra

#### 4.1.1 Definição

Dada a conjuntura atual, em que se verifica um aumento das exportações devido à maior aposta das empresas na internacionalização, consultou-se material variado sobre o assunto. Como ponto de partida utilizou-se o quadro abaixo, publicado na revista Portugal Global (n.º 51 de Janeiro de 2013) dinamizada pela AICEP, onde se apresentam as principais exportações portuguesas por grupos de produtos.



Quadro 3 - Principais Exportações Portuguesas por Grupos de Produtos

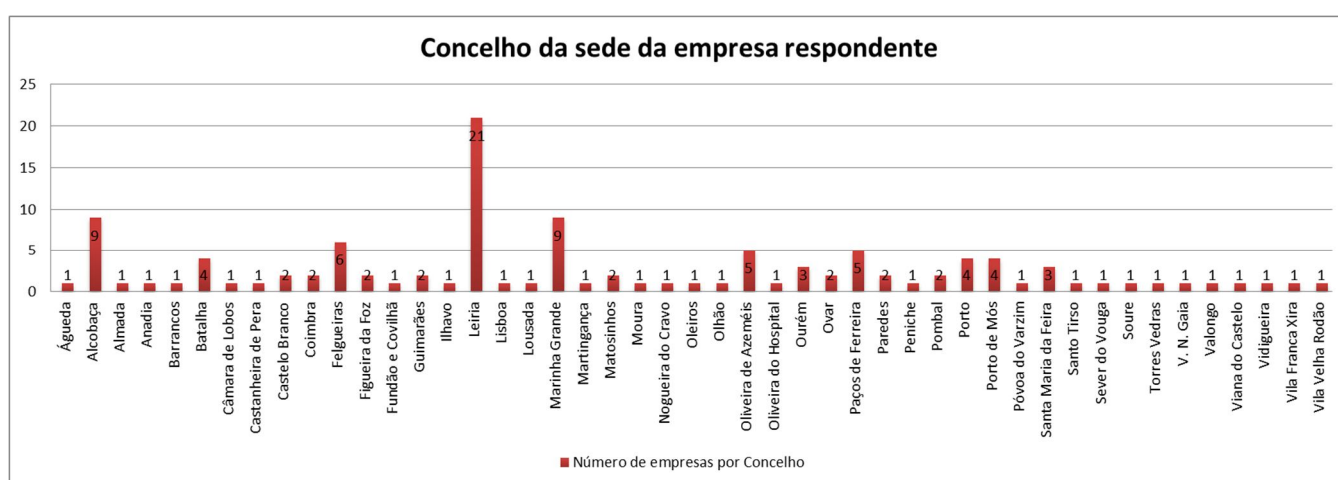
Com base no Quadro 3, elaborou-se uma lista de sectores, por CAE (Quadro 11 – Lista de CAE, disponível no 0), a partir do *site* da empresa<sup>5</sup> Informa D&B que graciosamente, no âmbito deste trabalho académico, cedeu os contactos de empresas que correspondiam às características solicitadas. A saber: empresas exportadoras com sede nos distritos de Viana do Viana do Castelo, Porto, Aveiro, Coimbra, Leiria, Castelo Branco, Lisboa e Setúbal, cuja data de

<sup>5</sup> <https://www.informadb.pt/idbweb/>

constituição fosse a partir do ano 2000, com 20 ou mais colaboradores e vendas anuais a partir de 250 mil Euros. Os sectores de atividade solicitados foram: máquinas e aparelhos, veículos / outras máquinas de transporte, plásticos, borrachas, calçado, agrícolas, químicos, vestuário, materiais têxteis alimentares, pastas celulósicas / papel, madeira, cortiça, vidro / cerâmica, *software* e indústria extrativa.

#### 4.1.2 Caracterização da amostra

A partir das respostas recebidas (117 respostas consideradas válidas), podemos caracterizar a amostra de acordo com os gráficos que se seguem.



**Gráfico 1-** Concelho da Sede da empresa respondente

Segundo o Gráfico 1, os concelhos com maior participação são Leiria com 21 empresas; Alcobaca e Marinha Grande ambas com 9; Felgueiras com 6; Oliveira de Azeméis e Paços de Ferreira, ambas com 5; e Batalha, Porto e Porto de Mós com 4 participações cada. Estes concelhos constituem 57% da amostra.

Os países que constituem os maiores destinatários das exportações das empresas respondentes são europeus, nomeadamente França, Espanha e Alemanha, o que está de acordo com o *Destaque* de Março de 2014 do INE, em que se refere que o mercado intracomunitário absorve cerca de dois terços das exportações portuguesas. Nesta amostra, os Estados Unidos aparecem em quarto lugar à frente de Angola, Brasil, Cabo Verde e Moçambique, países que pertencendo aos PALOP e, por isso, comungando a mesma língua, fator que parece não ser determinante para tornar estes países, destinos privilegiados das exportações portuguesas. Estes dados podem ser confirmados no Gráfico 2.

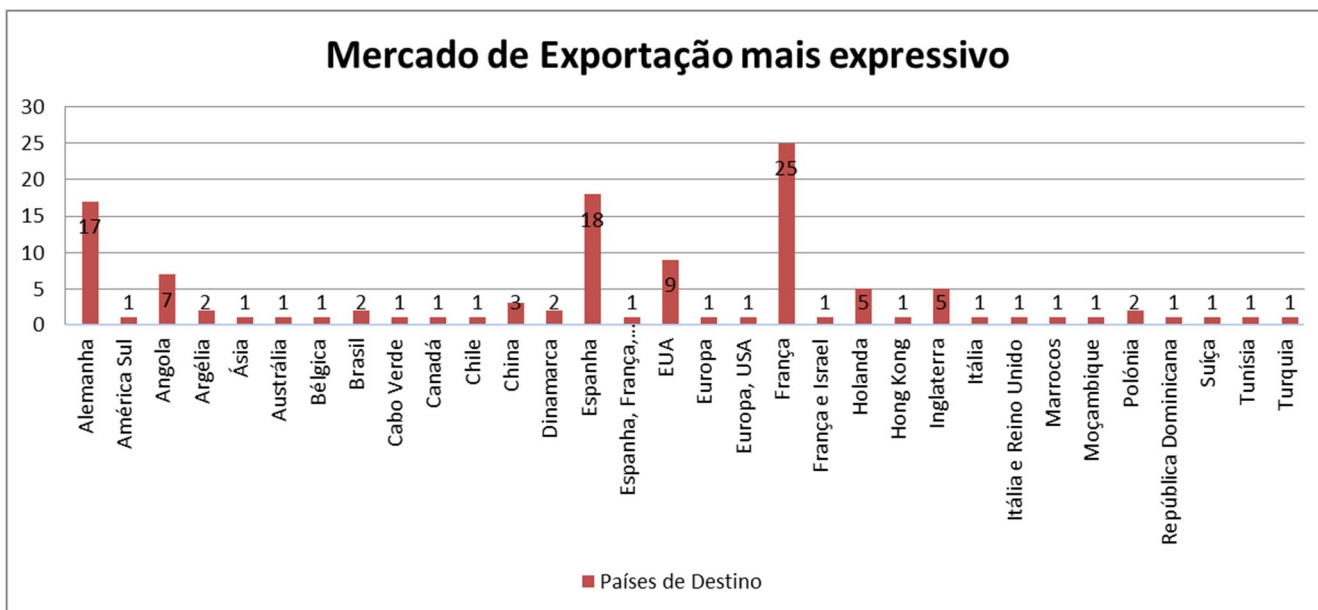


Gráfico 2 - Mercado de Exportação mais expressivo

Quanto ao ano da internacionalização, ainda que durante a caracterização da amostra se procurassem empresas relativamente jovens, tal acabou por não se verificar. Sendo o tecido empresarial português constituído por pequenas e médias empresas, e algo dinâmico no que diz respeito à constituição de empresas, são muitas as variantes que podem dificultar a caracterização do ponto de vista da data de constituição da empresa já que sendo familiares e por constituírem uma herança intergeracional há alterações de sócios, de nome, remodelações ao longo do tempo, mas a sua linha temporal mantém-se inalterada aos olhos do respondente. Assim, uma empresa cujo nome date de 2001, pode já estar no mercado desde os anos 70; se o respondente tiver muitos anos de empresa, terá em mente a vida da empresa no seu todo e não apenas a partir de 2000.

Apenas pela observação do Gráfico 2 e confrontando-a com os resultados do Quadro 5, não se pode afirmar que a Distância Cultural dos mercados de destino das exportações portuguesas seja uma variável tida em consideração, pelo menos do ponto de vista das empresas que participaram no estudo.



**Gráfico 3 - Ano de Internacionalização**

De qualquer forma, da observação do Gráfico 3, salientam-se os anos de 1980 e de 1996 do séc. XX. A partir do ano 2000 parece haver um maior dinamismo exportador.

## 4.2 Recolha de dados

Os dados foram recolhidos por questionário elaborado e disponibilizado através do *Google Docs*. Numa primeira fase, o *link* para o questionário foi enviado para empresas exportadoras que obedeciam aos critérios já mencionados. Numa segunda fase, por ausência quase total de respostas, abrandou-se um pouco a rigidez dos critérios. Após contactos telefónicos e pesquisas na internet, descobriu-se que as empresas, mesmo as que integravam a base de dados, tinham um ciclo de vida diversificado como por exemplo: apesar de se chamarem ALFA ou BETA depois do ano 2000, estavam já no mercado há mais anos e tinham passado por fusões, compras, separações, *rebrandings*, pelo que o critério de data da constituição se tornou algo ambíguo e, porventura, muito difícil de determinar.

### 4.2.1 Questionário

A primeira abordagem à escolha dessas empresas foi feita através da solicitação de uma base de dados à empresa Informa D&B de Lisboa, que graciosamente cedeu uma base com cerca de 350 registos, abarcando os sectores de atividade seguintes: máquinas e aparelhos, veículos/outras máquinas de transporte, plásticos, borrachas, calçado, agrícolas, químicos, vestuário, alimentares, pastas celulósicas/papel, madeira, cortiça, materiais têxteis, vidro/cerâmica, *software* e indústria extrativa.

Antes de divulgar o questionário, procedeu-se ao pré-teste do mesmo, do que resultou uma clarificação linguística (leia-se, tentativa de adequação) das questões no sentido de as tornar mais claras a pessoas que não tendo formação de base em Marketing, trabalham na área. A realização dos pré-testes aos questionários constitui uma etapa fundamental no processo de investigação (Hunt, Richard, Sparkman, & Wilcox, 1982), por permitir verificar a clareza do inquérito e a sua capacidade de compreensão por parte dos inquiridos.

Tull & Hawkins (1976) salientam a importância de aplicação dos pré-testes a entidades o mais semelhantes possíveis com o *target* de respondentes. Adicionalmente, o processo de pré-testes, não necessita de ser aplicado a uma amostra muito grande, uma vez que o fundamental é que a amostra seja homogénea (Galtung, 1969). O pré-teste foi aplicado presencialmente a seis empresas com características similares à população alvo do estudo.

O questionário foi desenvolvido com base em medidas previamente testadas e validadas na literatura na área de investigação em questão. De modo a facilitar a compreensão dos inquiridos e auxiliar o trabalho de codificação e análise dos dados foi privilegiada a utilização de escalas de *Likert*. A versão final do questionário pode ser consultada no 0.

Após um primeiro envio do *link* por e-mail para todos os contactos da base de dados graciosamente cedida pela Informa D&B, em Outubro, Novembro e Dezembro de 2014, foi apenas recebido um inquérito preenchido. O número de e-mails devolvidos por não entrega foi significativo, provavelmente porque a informação da base de dados não estaria atualizada. Assim, entre 5 de Janeiro e 13 de Fevereiro de 2015, procedeu-se ao contacto personalizado com empresas, com base nos seus contactos telefónicos, previamente atualizados via pesquisa na internet. Foram feitos cerca de 500 telefonemas, os quais possibilitaram uma amostra com 320 empresas. Dos 320 e-mails enviados, resultaram 117 questionários válidos, o que representa uma taxa de resposta de 36,6%.

#### **4.2.2 Medidas**

Ao longo da revisão da literatura foram-se extraíndo as variáveis de investigação. Para a sua medição, foram utilizadas escalas previamente validadas na literatura. As medidas em seguida apresentadas foram avaliadas de acordo com uma Escala de Likert de cinco pontos. De acordo com Malhotra (2006), esta escala apresenta várias vantagens, de entre as quais a facilidade de elaboração e compreensão por parte dos respondentes.

Assim, este estudo baseia-se nas variáveis identificadas abaixo:

Variável	Itens da Escala	Tipo de Escala	Adaptado de
Experiência Internacional	a) Somos capazes de identificar fontes de informação de mercado (bases de dados, entidades). b) Desenvolvemos uma base de informação específica sobre oportunidades de venda. c) Somos capazes de obter informação específica sobre regulamentos e legislação. d) Somos capazes de interpretar a qualidade da informação do mercado.	Likert de 5 pontos: 1= Nada importante 5 = Muito importante	(Lu, 2009)
DC	Índice Kogut & Singh	-----	(Kogut & Singh, 1988)
Adapt./Standard. marketing-mix Atributos / Benefícios	Variedade – linha de produtos Design Características Variedade de cores Garantias Serviços pré-venda Serviços pós-venda	Likert de 5 pontos: 1= Standardização Total 5 = Adaptação Total	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)
Adap./Stand marketing-mix Preços	Nível de preço, lista de preços, alterações de preços	Likert de 5 pontos: 1= Standardização Total 5 = Adaptação Total	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)
Adap./Stand marketing-mix Distribuição	Canais de distribuição utilizados no país de destino (standardiza, se utiliza os circuitos equivalentes aos portugueses; adapta se utiliza meios diferenciados).	Likert de 5 pontos: 1= Standardização Total 5 = Adaptação Total	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)
Adap./Stand marketing-mix Comunicação	Publicidade Promoção de vendas	Likert de 5 pontos: 1= Standardização Total 5 = Adaptação Total	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)
Adap./Stand marketing-mix Pessoas	Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa (conhecimento da língua e cultura do mercado de destino).	Likert de 5 pontos: 1= Standardização Total 5 = Adaptação Total	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)
Adap./Stand marketing-mix Evid. Físicas	Estabelecimento em zona urbana (ex.: loja). Site - venda online.	Likert de 5 pontos: 1= Standardização Total 5 = Adaptação Total	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)

Imagem da marca	<p>d) Somos conhecidos como uma empresa que tem boas relações com os seus parceiros comerciais.</p> <p>e) Os nossos clientes conseguem prever o desempenho da nossa marca.</p> <p>f) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é conhecida pelos nossos padrões de alta qualidade.</p> <p>g) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é altamente respeitada.</p> <p>h) A nossa marca tem uma grande história.</p>	Likert de 5 pontos: 1= Discordo Totalmente 5 = Concordo Totalmente	(Davis, Golicic, & Marquardt, 2008)
Grau de confiança	<p>a) Em geral, os clientes desenvolveram um forte sentido de lealdade para conosco.</p> <p>b) Os nossos clientes consideram a nossa empresa como a sua primeira escolha quando escolhem um produto de marca para venda.</p> <p>c) Os nossos clientes pretendem continuar a comprar a nossa marca nos próximos anos.</p>	Likert de 5 pontos: 1= Discordo Totalmente 5 = Concordo Totalmente	(Chen, Su, & Lin, 2011)
Factores da Envolve	<p>a) Desenvolvimento do mercado (ex.: consumidores mais ou menos informados)</p> <p>b) Diferenças económicas</p> <p>c) Cultura</p> <p>d) Diferenças nas preferências dos consumidores</p>	Likert de 5 pontos: 1= Nada importante 5 = Muito importante	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)

**Quadro 4 – Variáveis estudadas**

A medição da distância cultural foi feita com base no Índice Kogut & Singh (1988). A distância cultural nacional entre o país das empresas exportadoras (respondentes) e o país dos seus clientes internacionais foi medida através do índice de Kogut & Singh (1988) que se baseia nas dimensões da cultura nacional de Hofstede (2013). O conceito de distância cultural entre o país das empresas exportadoras e o país importador tem sido frequentemente analisado através do índice de Kogut & Singh (1988) (Drogendijk & Slangen (2006); Gomez-Mejia & Palich (1997)).

O índice de Kogut & Singh (1988) utiliza as diferenças de valores das dimensões da cultura nacional de Hofstede's (1980) entre o país exportador e o país importador, e corrige essa diferença com a variância do valor da dimensão. Assim, com base na fórmula:

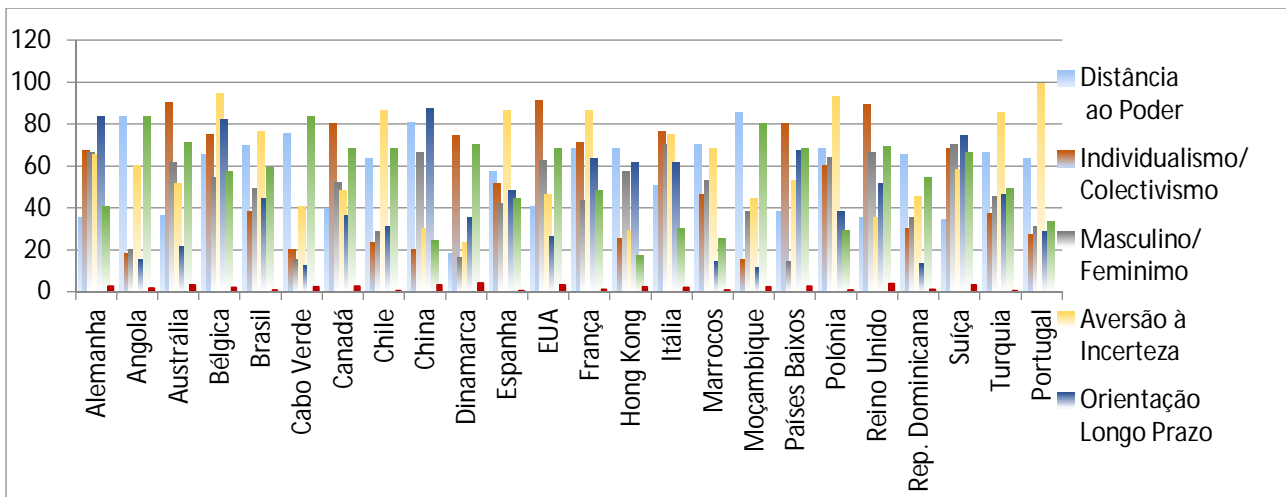
$$CD_j = \sum_{i=1}^6 \{(I_{ij} - I_{ip})^2 / V_i\} / 6$$

Em que  $CD_j$  significa a distância cultural entre o  $j^{\text{th}}$  país exportador (Portugal) e o país importador,  $I_{ij}$  é o índice da  $i^{\text{th}}$  dimensão cultural (individualismo, distância ao poder, masculino-feminino, aversão ao risco, orientação de longo prazo e indulgência restrição) do  $j^{\text{th}}$  país,  $I_{ip}$  é o índice de distância cultural para o mercado de destino (p) e  $V_i$  é a variância do índice na  $i^{\text{th}}$  dimensão.

O Quadro 5 apresenta o cálculo da Distância Cultural, realizado a partir da resposta das empresas à questão sobre qual o seu principal mercado. É com base na tabela que se segue que se obtiveram os dados para a variável “Distância Cultural”.

País	Distância ao Poder	Individualismo/ Colectivismo	Masculino/ Feminino	Aversão à Incerteza	Orientação Longo Prazo	Indulgência/ restrição	Distância Cultural
Alemanha	35	67	66	65	83	40	2,61769951
Angola	83	18	20	60	15	83	1,84683548
Argélia	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Austrália	36	90	61	51	21	71	3,09433549
Bélgica	65	75	54	94	82	57	1,88736377
Brasil	69	38	49	76	44	59	0,72816047
Cabo Verde	75	20	15	40	12	83	2,42253962
Canadá	39	80	52	48	36	68	2,52188546
Chile	63	23	28	86	31	68	0,57473024
China	80	20	66	30	87	24	3,28347093
Dinamarca	18	74	16	23	35	70	4,04624604
Espanha	57	51	42	86	48	44	0,43208365
EUA	40	91	62	46	26	68	3,11118983
França	68	71	43	86	63	48	1,03936508
Hong Kong	68	25	57	29	61	17	2,30932614
Itália	50	76	70	75	61	30	1,90233737
Marrocos	70	46	53	68	14	25	0,73515064
Moçambique	85	15	38	44	11	80	2,25509723
Países Baixos	38	80	14	53	67	68	2,73094393
Polónia	68	60	64	93	38	29	0,85691736
Reino Unido	35	89	66	35	51	69	3,89236068
Rep. Dominicana	65	30	35	45	13	54	1,17978901
Suíça	34	68	70	58	74	66	3,15304356
Tunísia	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Turquia	66	37	45	85	46	49	0,38563244
<b>Portugal</b>	<b>63</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>99</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>0</b>
Variância	337,0362319	699,3460145	336,95471	528,1721	587,8967391	399,8677536	

Quadro 5 - Dimensões da Distância Cultural



**Gráfico 4 – Distância Cultural**

A título de nota, refira-se ainda que no presente estudo, foram utilizadas as seguintes variáveis de controlo: ano da internacionalização, B2B\_B2C, fatores da envolvente (que por ter vários itens se encontra descrita no quadro 4), peso das exportações e número de trabalhadores. A sua aplicação no modelo estrutural resultou num aprimoramento das variáveis dependentes, verificando-se uma melhoria da variância explicada de cada uma das variáveis dependentes ( $R^2$ )

#### **4.2.3 Non Response Bias**

De forma a testar o *non-response bias*, os primeiros e os últimos respondentes (definidos como os primeiros 75% e os últimos 25% a responder aos questionários respetivamente) foram comparados em todas as variáveis chave do modelo, bem como nas variáveis de caracterização da amostra (Armstrong & Overton, 1977). Não foram encontradas diferenças significativas entre os respondentes iniciais e os respondentes tardios.

#### **4.2.4 Common Method Bias**

O *common method bias* pode distorcer os resultados dos estudos que utilizem questionários como forma preferencial de recolha de dados. Para procurar prevenir a sua presença, realizaram-se alguns procedimentos recomendados por Podsakoff *et al* (2003), nomeadamente procurar garantir ao respondente total anonimato, utilizar uma linguagem acessível na descrição dos itens, procurando redigi-los de forma clara e simples e desconhecimento dos respondentes em relação ao modelo conceptual que orienta este estudo. Além destas precauções, optou-se

ainda por tornar obrigatória a resposta de todas as questões de forma que o questionário não fosse recebido com questões por responder.

Foi efectuada uma análise fatorial exploratória, seguindo as recomendações de Podsakoff & Organ (1986), que revelou não existir um fator único que explique a maioria de variância dos dados. Esta análise resultou em quinze fatores com *eigenvalues* superiores a 1, sendo que o primeiro explica em cerca de 17,4% a variância dos dados.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,232	17,419	17,419	9,232	17,419	17,419
2	5,254	9,913	27,332	5,254	9,913	27,332
3	3,644	6,876	34,208	3,644	6,876	34,208
4	3,163	5,967	40,175	3,163	5,967	40,175
5	2,613	4,930	45,106	2,613	4,930	45,106
6	2,397	4,522	49,628	2,397	4,522	49,628
7	1,952	3,684	53,312	1,952	3,684	53,312
8	1,814	3,423	56,735	1,814	3,423	56,735
9	1,586	2,992	59,727	1,586	2,992	59,727
10	1,416	2,672	62,399	1,416	2,672	62,399
11	1,338	2,524	64,923	1,338	2,524	64,923
12	1,237	2,333	67,256			
13	1,192	2,248	69,504			
14	1,122	2,116	71,621			
15	1,009	1,903	73,524			
16	,959	1,810	75,333			
17	,888	1,675	77,009			
18	,846	1,596	78,605			
19	,788	1,486	80,091			
20	,748	1,412	81,503			
21	,708	1,336	82,839			
22	,691	1,303	84,143			
23	,630	1,189	85,332			
24	,592	1,117	86,449			
25	,557	1,051	87,501			
26	,476	,898	88,399			
27	,475	,896	89,295			
28	,419	,790	90,085			
29	,417	,787	90,872			
30	,411	,775	91,647			
31	,373	,704	92,351			
32	,346	,652	93,003			
33	,325	,613	93,616			
34	,289	,545	94,161			
35	,277	,523	94,684			
36	,266	,502	95,187			
37	,249	,469	95,656			
38	,234	,442	96,097			
39	,226	,427	96,524			
40	,213	,403	96,927			
41	,198	,374	97,301			
42	,188	,355	97,656			
43	,180	,340	97,996			
44	,171	,322	98,319			
45	,156	,295	98,614			
46	,147	,277	98,891			
47	,133	,250	99,141			
48	,108	,205	99,346			
49	,102	,193	99,538			
50	,076	,144	99,682			
51	,066	,124	99,806			
52	,057	,107	99,913			
53	,046	,087	100,000			

Quadro 6 – Variância Total Explicada



## 5 Análise de Dados

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

### 5.1 Análise Descritiva

Para compreender cada uma das variáveis e itens respectivos, procedeu-se a uma análise descritiva das medidas com base no cálculo da sua média e desvio padrão.

Para avaliar a consistência interna das variáveis, procedeu-se ainda ao cálculo do  $\alpha$  (alfa) de Cronbach. A literatura preconiza que os valores pretendidos devem encontrar-se entre 0,6 e 1 para que a consistência interna seja aceitável (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, (2009); Malhotra, Birks, & Wills, (2012)).

Variável	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão
Experiência Internacional	a) Somos capazes de identificar fontes de informação de mercado (bases de dados, entidades).	3,5900	0,9300
	b) Desenvolvemos uma base de informação específica sobre oportunidades de venda.	3,7300	0,9880
	c) Somos capazes de obter informação específica sobre regulamentos e legislação.	3,5600	0,9230
	d) Somos capazes de interpretar a qualidade da informação do mercado.	3,9000	0,9230
$\alpha$ de Cronbach = 0,7746			
Factores da Envolveinte	a) Desenvolvimento do mercado (ex.: consumidores mais ou menos informados)	3,7700	0,9860
	b) Diferenças económicas	3,6700	0,9100
	c) Cultura	3,6100	1,0170
	d) Diferenças nas preferências dos consumidores	3,7900	1,0160
$\alpha$ de Cronbach = 0,8497			
Adap./Stand marketing-mix Atributos	Variedade – linha de produtos	3,2400	1,6540
	Design	3,1600	1,6660
	Características	3,5700	1,3850
	Variedade de cores	2,4000	1,8760
$\alpha$ de Cronbach = 0,7775			
Adap./Stand marketing-mix Benefícios	Garantias	3,0700	1,8650
	Serviços pré-venda	3,4200	1,6150
	Serviços pós-venda	3,3100	1,7140
$\alpha$ de Cronbach = 0,8758			

Variável	Itens da Escala	Média	Desvio Padrão
Adap./Stand marketing-mix Preços	Nível de preço, lista de preços, alterações de preços	3,9300	1,2300
	$\alpha$ de Cronbach = 1		
Adap./Stand marketing-mix Distribuição	Canais de distribuição utilizados no país de destino (standardiza, se utiliza os circuitos equivalentes aos portugueses; adapta se utiliza meios diferenciados).	3,2300	1,5450
	$\alpha$ de Cronbach = 1		
Adap./Stand marketing-mix Comunicação	Publicidade	2,8600	1,7170
	Promoção de vendas	2,9200	1,6820
$\alpha$ de Cronbach = 0,7857			
Adap./Stand marketing-mix Pessoas	Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa (conhecimento da língua e cultura do mercado de destino).	4,1000	1,1770
	$\alpha$ de Cronbach = 1		
Adap./Stand marketing-mix Evid. Físicas	Estabelecimento em zona urbana (ex.: loja).	1,3800	1,8090
	Site - venda online.	1,5900	1,8480
$\alpha$ de Cronbach = 0,6829			
Imagem da marca	d) Somos conhecidos como uma empresa que tem boas relações com os seus parceiros comerciais.	4,3400	0,7450
	e) Os nossos clientes conseguem prever o desempenho da nossa marca.	4,0200	0,7990
	f) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é conhecida pelos nossos padrões de alta qualidade.	4,2000	0,7680
	g) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é altamente respeitada.	3,9800	0,8510
h) A nossa marca tem uma grande história.	3,7400	1,1330	
$\alpha$ de Cronbach = 0,8538			
Grau de confiança	a) Em geral, os clientes desenvolveram um forte sentido de lealdade para connosco.	4,0800	0,7790
	b) Os nossos clientes consideram a nossa empresa como a	3,7600	0,8580
	c) Os nossos clientes pretendem continuar a comprar a	4,1400	0,7180
$\alpha$ de Cronbach = 0,8416			

**Quadro 7 - Medidas de estatística descritiva das variáveis**

No Quadro 7, pode verificar-se que todas as variáveis se enquadram no que é preconizado pela literatura. Assim, para a Experiência Internacional obteve-se um  $\alpha = 0,7746$  e para os Fatores da Envoltente  $\alpha = 0,8497$ . Para as variáveis relacionadas com a Adaptação/Standardização dos vários elementos do marketing-mix, salienta-se os Atributos e os Benefícios relacionados com o Produto, respetivamente um valor de  $\alpha$  de Cronbach de 0,7775 e 0,8758, para a Comunicação  $\alpha = 0,7857$  e para as Evidências Físicas, o  $\alpha$  foi de 0,6829. Todos os valores do  $\alpha$  de Cronbach das variáveis utilizadas no modelo conceptual encontram-se entre os valores desejados (acima de 0,6) para que a consistência interna seja aceitável (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2009); Malhotra, Birks, & Wills (2012)).



Variável	Itens da Escala	Factor Loading	$\alpha$ de Cronbach	Composite Reliability	AVE	R <sup>2</sup>
Experiência Internacional	a) Somos capazes de identificar fontes de informação de mercado (bases de dados, entidades).	0,7640	0,7746	0,8552	0,5963	-----
	b) Desenvolvemos uma base de informação específica sobre oportunidades de venda.	0,7870				
	c) Somos capazes de obter informação específica sobre regulamentos e legislação.	0,7580				
	d) Somos capazes de interpretar a qualidade da informação do mercado.	0,7790				
Factores da Envolve	a) Desenvolvimento do mercado (ex.: consumidores mais ou menos informados)	0,789	0,8497	0,8984	0,6888	-----
	b) Diferenças económicas	0,828				
	c) Cultura	0,826				
	d) Diferenças nas preferências dos consumidores	0,875				
Adap./Stand marketing-mix Atributos	Variedade – linha de produtos	0,8240	0,7775	0,8574	0,6013	0,2032
	Design	0,8010				
	Características	0,7570				
	Variedade de cores	0,7140				
Adap./Stand marketing-mix Benefícios	Garantias	0,8070	0,8758	0,9210	0,7960	0,9000
	Serviços pré-venda	0,9270				
	Serviços pós-venda	0,9370				
Adap./Stand marketing-mix Preços	Nível de preço, lista de preços, alterações de preços	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,1200
Adap./Stand marketing-mix Distribuição	Canais de distribuição utilizados no país de destino (standardiza, se utiliza os circuitos equivalentes aos portugueses; adapta se utiliza meios diferenciados).	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0648
Adap./Stand marketing-mix Comunicação	Publicidade	0,9290	0,7857	0,9020	0,8216	0,1666
	Promoção de vendas	0,8830				
Adap./Stand marketing-mix Pessoas	Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa (conhecimento da língua e cultura do mercado de destino).	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,1236

Variável	Itens da Escala	Factor Loading	$\alpha$ de Cronbach	Composite Reliability	AVE	R <sup>2</sup>
Adap./Stand marketing-mix Evid. Físicas	Estabelecimento em zona urbana (ex.: loja).	0,8560	0,6829	0,8628	0,7588	0,0844
	Site - venda online.	0,8860				
Imagem da marca	d) Somos conhecidos como uma empresa que tem boas relações com os seus parceiros comerciais.	0,7080	0,8538	0,8925	0,6258	0,2043
	e) Os nossos clientes conseguem prever o desempenho da nossa marca.	0,7400				
	f) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é conhecida pelos nossos padrões de alta qualidade.	0,8610				
	g) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é altamente respeitada.	0,8770				
	h) A nossa marca tem uma grande história.	0,7540				
Grau de confiança	a) Em geral, os clientes desenvolveram um forte sentido de lealdade para conosco.	0,8770	0,8416	0,9045	0,7594	0,1009
	b) Os nossos clientes consideram a nossa empresa como a sua primeira escolha quando escolhem um produto de marca para venda.	0,8470				
	c) Os nossos clientes pretendem continuar a comprar a nossa marca nos próximos anos.	0,8890				

**Quadro 8 - Medidas de Fiabilidade**

## 5.2.2 Validade convergente

Para estudar a validade convergente procede-se a várias análises: a fiabilidade das variáveis através do  $\alpha$  de Cronbach; a fiabilidade compósita com o fim de avaliar a consistência interna de todos os indicadores das variáveis latentes; a variância média extraída ou AVE (*Average Variance Extracted*) que permite determinar o quanto das variâncias dos itens são explicadas pelas variáveis latentes (Fornell & Larcker, Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, 1981).

Como já foi referido anteriormente, todas as variáveis apresentam  $\alpha$  de Cronbach com valores acima de 0,6 pelo que as medidas são fiáveis e têm validade de conteúdo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, (2009); Malhotra, Birks, & Wills, (2012)).

A sua fiabilidade compósita (*composite reliability*) deve ser superior a 0,7 (Bagozzi, (1980); Bagozzi & Yi, (2012); Nunnally, (1978)). Neste estudo, todos os valores são mesmo superiores a

0,85, atestando a sua forte consistência interna. No caso do presente estudo, o valor mínimo é de 0,8552 (Experiência Internacional) e o valor máximo é 0,9210 (Elemento do marketing-mix – Comunicação).

A AVE deve ser superior a 0,5, valor considerado de referência, pelo que se pode afirmar que, no mínimo, 50% da variância é explicada pela variável (Fornell & Larcker, 1981). Neste estudo, a AVE mínima é de 0,5962 e a máxima é de 0,8216.

### 5.2.3 Validade Discriminante

A validade discriminante complementa a validade convergente, analisando comparativamente a forma como os itens de cada variável diferem dos itens que medem outras variáveis do mesmo modelo. Para que se verifique validade discriminante, os valores da diagonal salientada devem ser maiores que os valores respectivos que se encontram nas linhas e colunas abaixo da diagonal (Fornell & Larcker, 1981), o que se verifica neste estudo.

	Atrib	Benef	Comunic	Confiança	DC	DeclInter	Dist	EvidFis	ImagMarca	Pessoas	Preço
Atrib	0,7754	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Benef	0,4365	0,8922	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunic	0,2390	0,2210	0,9064	0	0	0	0	0	0	0	0
Confiança	0,1401	0,0424	0,0873	0,8714	0	0	0	0	0	0	0
DC	0,1071	-0,0161	0,1017	0,0028	1,0000	0	0	0	0	0	0
DeclInter	0,0113	0,2609	0,1683	0,2504	-0,0168	0,7722	0	0	0	0	0
Dist	0,2774	0,2163	0,3220	0,0620	0,1932	-0,0290	1,0000	0	0	0	0
EvidFis	0,3493	0,3075	0,3838	0,0882	-0,0476	0,1103	0,2415	0,8711	0	0	0
ImagMarc	-0,0406	0,0951	0,1270	0,5232	0,1009	0,1815	0,0511	-0,0074	0,7911	0	0
Pessoas	0,2437	0,1881	0,1795	0,2248	0,0148	0,2294	0,0011	0,1483	0,1686	1,0000	0
Preço	0,3370	0,2713	0,0842	0,1344	0,1851	0,1410	0,2625	0,2440	0,0191	0,1716	1,0000

Quadro 9 - Validade discriminante

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

### 5.2.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Dada a utilização do SmartPLS neste estudo, recomenda-se a avaliação do modelo estrutural calculando o  $R^2$ , ou seja deve determinar-se o nível de variância explicada de cada uma das variáveis dependentes (Falk & Miller, 1992). Todas as variáveis endógenas do modelo, com exceção das variáveis benefícios do produto, distribuição e evidências físicas apresentam valores de  $R^2$  superiores a 10%. Estes resultados evidenciam uma baixa capacidade explicativa do modelo para as três variáveis endógenas mencionadas, comparativamente com a capacidade explicativa mais acentuada do modelo face às restantes variáveis dependentes.

## 5.3 Análise dos resultados

A análise dos resultados será realizada com base na tabela abaixo.

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suporte
<b>H1: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do marketing-mix efectuada nos mercados externos</b>			
H1a: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do produto efectuada nos mercados externos.	Atrib.: 1,119 Benef.: 2,150**	Atrib.: -0,115 Benef.: 0,241	<b>V para os benefícios</b>
H1b: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do preço efectuada nos mercados externos	0,816	0,069	-----
H1c: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da distribuição efectuada nos mercados externos	0,018	-0,035	-----
H1d: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da comunicação efectuada nos mercados externos.	0,618	0,066	-----
H1e: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados externos.	1,539*	0,149	<b>V</b>
H1f: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação das evidências físicas efectuada nos mercados externos.	0,473	0,048	-----

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suporte
<b>H2: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do marketing-mix nos mercados externos</b>			
H2a: A distância cultural influencia positivamente a adaptação dos benefícios/atributos do produto nos mercados externos.	Atrib.: 0,624 Benef.: 0,018	Atrib.: 0,061 Benef.: 0,002	-----
H2b: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do preço nos mercados externos.	1,517*	0,174	<b>V</b>
H2c: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da distribuição nos mercados externos.	2,526***	0,220	<b>V</b>
H2d: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da comunicação nos mercados externos.	0,869	0,078	-----
H2e: A distância cultural influencia positivamente a adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados externos.	0,123	-0,013	-----
H2f: A distância cultural influencia positivamente a adaptação das evidências físicas nos mercados externos.	0,437	-0,044	-----
<b>H3: O grau de adaptação dos elementos do marketing-mix influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos</b>			
H3a: O grau de adaptação benefícios/atributos de um produto/serviço influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.	Atrib.: 0,513 Benef.: 1,349*	Atrib.: -0,056 Benef.: 0,138	<b>V</b>
H3b: O grau de adaptação do preço influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.	0,027	0,003	-----
H3c: O grau de adaptação da distribuição influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.	0,273	-0,028	-----
H3d: O grau de adaptação da comunicação influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.	1,258	0,142	-----
H3e: O grau de adaptação dos colaboradores das empresas positivamente a imagem da marca nos mercados externos.	1,162	0,117	-----
H3f: O grau de adaptação das evidências físicas influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.	1,156	-0,11	-----

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suporte
<b>H4: O grau de adaptação do marketing-mix influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos</b>			
H4a: O grau de adaptação benefícios/atributos de um produto/serviço influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	Atrib.: 0,548 Benef.: 0,327	Atrib.: 0,076 Benef.: -0,047	-----
H4b: O grau de adaptação do preço influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	0,596	0,064	-----
H4c: O grau de adaptação da distribuição influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	0,109	0,013	-----
H4d: O grau de adaptação da comunicação influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	0,026	-0,003	-----
H4e: O grau de adaptação dos colaboradores das empresas influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	1,423*	0,158	<b>V</b>
H4f: O grau de adaptação das evidências físicas influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	0,021	0,003	-----

**Quadro 10 - Análise das hipóteses**

\*  $p < .1$ ; \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ ; Foi utilizado *one-tailed test* para todas as hipóteses.

Relembra-se também que os elementos do marketing-mix em estudo são: Atributos e Benefícios do produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas e Evidências Físicas.

No âmbito da primeira hipótese “H1: A Experiência de Internacionalização influencia positivamente a adaptação do marketing-mix efectuada nos mercados externos”, existe um suporte estatístico para a influência positiva exercida pela experiência de internacionalização na adaptação dos *Benefícios do Produto* ( $\beta = 0,2410$ ,  $p < 0,05$ ,  $t\text{-value} = 2,150$ ) e *Pessoas* ( $\beta = 0,149$ ,  $p < 0,1$ ,  $t\text{-value} = 1,539$ ). Pode então afirmar-se que H1 é suportada parcialmente.

Quanto à segunda hipótese “H2: A Distância Cultural influencia positivamente a adaptação do Marketing-mix nos mercados externos”, foi encontrado suporte estatístico para o impacto da distância cultural na adaptação do *Preço* ( $\beta= 0,174$ ,  $p<0,1$ ,  $t\text{-value} = 1,517$ ) e da *Distribuição* ( $\beta= 0,220$ ,  $p<0,01$ ,  $t\text{-value} = 2,526$ ). H2 é assim suportada também parcialmente.

Relativamente à terceira hipótese “H3: A adaptação dos elementos do marketing-mix influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos”, os resultados evidenciam que a *Imagem da Marca* é influenciada positivamente pela adaptação dos *Benefícios do Produto* nos mercados externos ( $\beta= 0,138$ ,  $p<0,1$ ,  $t\text{-value} = 1,349$ ), pelo que também H3 é suportada parcialmente

Na quarta hipótese “H4: A adaptação do marketing-mix influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos”, foi encontrado suporte estatístico para a influência positiva exercida pela adaptação do elemento *Pessoas* na *Confiança* dos clientes nos mercados externos ( $\beta= 0,158$ ,  $p<0,1$ ,  $t\text{-value} = 1,423$ ). Tal como as hipóteses anteriores, H4 é suportada parcialmente.



## 6 *Discussão e Conclusões*

### 6.1 Principais resultados

Com base nos dados recolhidos e aqui analisados, salienta-se a corroboração de H1a e H1e; H2b e H2c; e H4e. Assim, pode concluir-se que a *experiência da internacionalização* influencia positivamente a adaptação os elementos do marketing-mix *produto*, particularmente os seus *benefícios* e *pessoas*, estando este elemento relacionado com os colaboradores da empresa. O suporte parcial da hipótese 1, indicia que empresas com maior experiência de internacionalização tendem a realizar em maior grau adaptações ao nível dos *benefícios* do *produto* nos mercados externos, bem como ao nível de competências exigidas aos colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa. Com efeito, empresas mais experientes nos mercados internacionais encontram-se munidas de maiores níveis de conhecimento sobre os mercados externos, estando mais alerta, e revelando maior capacidade para responder às exigências de adaptação às preferências e necessidades dos consumidores nos países de destino. Este resultado confirma o preconizado na literatura por autores como Cadogan, Cui, Morgan, & Story (2006) ao evidenciarem que a experiência internacional contribui para tornar as empresas exportadoras mais orientadas para o mercado nas suas operações no mercado internacional. Concomitantemente, uma empresa que detenha um maior nível de conhecimento sobre os seus mercados de destino, possui uma maior capacidade para realizar melhores previsões e julgamentos acerca das potenciais respostas dos seus clientes às suas decisões de marketing (Cadogan, Diamantopoulos, & Siguaw, 2002). Este comportamento estratégico de adaptação de elementos do marketing mix às necessidades dos mercados externos, por parte de empresas com maior experiência de internacionalização, pode repercutir-se positivamente no seu desempenho no mercado (Navarro-García, Arenas-Gaitán, & Rondán-Cataluña, 2014).

Os resultados obtidos permitem verificar que a *distância cultural* influencia positivamente a adaptação dos elementos *preço* e *distribuição* nos mercados externos. Deste modo, níveis mais acentuados de *distância cultural* entre o mercado de origem e o mercado de destino acentuam o grau de adaptação dos elementos do marketing-mix *preço* e *distribuição*, como forma de permitir um melhor ajuste às preferências dos consumidores locais. O suporte parcial da hipótese 2 encontra-se em consonância com a literatura na área, tendo em conta que diferentes autores têm salientado a crucial influência exercida pela *distância cultural* na realização de

adaptações no marketing-mix nos mercados alvo da internacionalização. Onkvisit & Shaw (2004) salientam as necessidades de adaptação dos elementos do marketing-mix às características culturais dos mercados de destino. Os resultados obtidos no presente estudo sugerem que os profissionais de marketing das empresas inquiridas estão despertos para esta realidade, evidenciando uma particular sensibilidade de consideração e adaptação cultural dos elementos *preço e distribuição* ao nível da estratégia de marketing internacional.

Adicionalmente, os resultados do presente estudo evidenciam que o grau de adaptação dos *benefícios do produto* influencia positivamente a *imagem da marca* nos mercados externos. Tal como defendido por Wong & Merrilees (2007), uma marca pode ser reposicionada para responder às particularidades e características especiais dos mercados externos. Consequentemente, os profissionais de marketing internacional devem estar conscientes das semelhanças e das diferenças dos mercados externos onde estejam presentes. Particularmente, e como salientado por Cavusgil *et al* (1993), a adaptação dos *benefícios do produto* nos mercados externos pode repercutir-se em importantes vantagens para as empresas internacionalizadas, por melhor servir os clientes internacionais que possuem características culturais e económicas bastante diversificadas.

Deste modo, o presente estudo permite salientar que a realização de adaptações nos *benefícios do produto* exerce uma influência positiva sobre a *imagem da marca* nos mercados externos, permitindo uma melhor resposta às necessidades e desejos dos clientes e promovendo uma alteração da imagem psicológica da marca na mente dos clientes nos mercados externos. Importa aqui comparar este resultado da hipótese 3 com uma conclusão referida anteriormente, na hipótese 1. Com efeito, o impacto importante, exercido pela decisão estratégica de adaptação dos *benefícios do produto* na melhoria da *imagem de marca* nos mercados externos, evidencia encontrar reconhecimento por parte das empresas inquiridas com maior *experiência de internacionalização*. Neste sentido, o facto de empresas com maior experiência de internacionalização tenderem a realizar em maior grau adaptações nos *benefícios do produto* (hipótese 1), sugere que as empresas mais experientes nos mercados internacionais reconhecem o impacto e a importância de realizar adaptações nos *benefícios do produto*, com vista a uma melhoria da *imagem da marca*.

Por último, o grau de adaptação do elemento *pessoas* (colaboradores) das empresas influencia positivamente a *confiança* nos mercados externos. Deste modo, a adaptação em termos de

competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa assume um papel fundamental na criação de *confiança* entre a empresa e o cliente: permite fomentar a criação de laços pessoais entre a empresa e o cliente e, conseqüentemente, constitui um pilar importante para a criação de uma ligação de *confiança* e de maior proximidade da empresa ao seu cliente. Os resultados indicam que empresas com maior nível de internacionalização são mais propensas e capazes de enveredar pela aposta estratégica de realização de um maior grau de adaptação no elemento *pessoas* do marketing-mix, o que se reflecte conseqüentemente na criação de maiores níveis de *confiança* com os seus clientes.

## 6.2 Implicações teóricas para a gestão

A realidade nem sempre confirma a teoria. Seja porque os fatores envolventes se modificam ou sofrem um desvio acentuado devido a eventos socioeconómicos locais ou mundiais, seja porque a amostra para um estudo possa não ser tão representativa como se julgava antes de começar uma investigação.

Os resultados obtidos indicam que a adaptação dos *benefícios do produto* nos mercados externos e a adaptação do elemento *pessoas*, em termos de competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização, são fundamentais para respetivamente, permitirem uma melhoria da *imagem da marca* nos mercados externos e para estimularem a criação de uma ligação de *confiança* entre as empresas e os seus clientes.

Adicionalmente, as empresas com maior experiência de internacionalização evidenciam uma maior capacidade de realização de adaptações exigidas nos mercados internacionais, tanto em termos de *benefícios do produto* como em termos de competências dos *colaboradores*.

Deste modo, sugere-se às empresas internacionalizadas e, particularmente, às empresas com menor experiência de internacionalização, a realização de estudos de mercado e auscultações locais nos mercados alvo da internacionalização, que lhes permitam reconhecer e identificar as principais necessidades e exigências dos consumidores locais em termos de adaptações do mix do marketing, de modo a alavancarem a sua imagem de marca.

Quanto ao elemento *pessoas* – no caso, colaboradores – é evidente que a sua adaptação influencia positivamente a *confiança* entre a empresa e os seus clientes. Esta observação indica que vale a pena investir em colaboradores especializados para a área da internacionalização das empresas. É certo que um colaborador efectivo comporta custos e nem sempre a empresa dispõe de recursos para recrutar colaboradores sempre que necessita - o *outsourcing* poderá ajudar a colmatar essas falhas.

Adicionalmente, o presente estudo permitiu concluir que a *distância cultural* entre o país de origem e o país de destino se reflecte numa maior necessidade de adaptação em termos de *preço* e *distribuição* nos mercados externos. Consequentemente, é essencial para o profissional de marketing investir num conhecimento aprofundado da cultura local prevalente em todos os

países, permitindo que a mesma molde a estratégia de marketing, ao invés de esperar que uma dada cultura se concilie de forma forçada e desajustada com a estratégia de marketing oferecida.

A melhoria dos níveis de conhecimento da empresa face ao seu mercado externo permitirá à mesma realizar um balanço mais ponderado entre as suas necessidades de adaptação vs standardização do marketing-mix de modo a que, por um lado, evite adaptações desnecessárias ou desajustadas e dispendiosas do mix do marketing e, por outro lado, consiga reflectir nas suas decisões de adaptação as exigências e preferências dos consumidores locais. A implementação de uma estratégia de marketing internacional, equilibrada em termos de adaptação e standardização, alavancará os benefícios recolhidos pelas empresas em termos de melhoria da sua *imagem de marca e confiança* dos clientes.

### 6.3 Limitações e orientações para investigações futuras

Este trabalho foi realizado durante uma conjuntura económica considerada desfavorável e turbulenta (2013-2015), na ressaca de uma das maiores crises económicas mundiais e num ambiente de profundas remodelações do mercado de trabalho nacional. Os resultados obtidos constituem um instantâneo do momento em que as empresas foram contactadas. Por tudo isto, seria interessante replicar o estudo posteriormente, de modo a analisar a estabilidade dos resultados. Deste modo, seria interessante aprofundar a natureza das relações existentes entre as variáveis alvo de análise, bem como avaliar o impacto temporal das adaptações do marketing-mix em termos de incremento do desempenho organizacional nos mercados externos numa perspectiva longitudinal.

Adicionalmente, deve ter-se em conta o facto de o presente estudo se estender apenas a empresas portuguesas, limitando assim o poder de generalização a outros contextos. Seria interessante a realização de estudos posteriores que permitissem a realização de comparações interculturais.

Por último, sugere-se que futuras investigações estendam o conhecimento relativo aos principais fatores internos e externos às organizações, que incentivam as empresas a privilegiar a realização de adaptações preferencialmente em alguns elementos do marketing-mix, bem como que se estenda a avaliação dos impactos dessa mesma adaptação em variáveis como o *word-of-mouth*, lealdade e satisfação de clientes.

Para terminar, gostaria de citar Carl Sagan “*The cosmos is within us. We are made of star-stuff. We are a way for the universe to know itself.*” (O cosmos está em nós. Somos feitos da mesma matéria das estrelas. Somos uma via para o próprio universo). Tal como no Cosmos, em que cada estrela é constituída por elementos diferentes, cada exploração tem que ser preparada tendo em conta as suas especificidades, também no Marketing Relacional, se procura chegar a cada um dos clientes de forma individualizada. O profissional de marketing e o cliente são seres relacionais e ambos têm em si o potencial de responder ao outro mediante estímulos: uns mais objectivos (através do marketing-mix) que outros (culturais e emocionais).





## 7 Bibliografia

(s.d.).

- Aaby, N.-E., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of Empirical Literature 1978–88. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 7 - 26.
- Aaker, D. A. (Spring de 1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *CAUFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, pp. 102 - 120.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The key to the brand architecture challenge. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 8 - 23.
- Aaker, J. L., Benet, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constucts. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 492 - 508.
- Adnot, J., Waide, P., Riviere, P., Marchio, D., Holmstrom, M., Naeslund, J., . . . Blanco, I. (2003). *Energy Efficiency and Certification of Central Air Conditioners (EECCAC)*. Paris: ARMINES.
- Akaah, I. (1991). Strategy standardization in international marketing: an empirical investigation of its degree of use and correlates. *Journal of Global Marketing*, 39-62.
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 59-81.
- Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Marketing Research*, 227-239.
- Amine, L. S., Chao, M. C., & Arnold, M. J. (2005). Exploring the Practical Effects of Country of Origin, Animosity, and Price–Quality Issues: Two Case Studies of Taiwan and Acer in China. *Journal of International Marketing*, 114 - 150.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 42 - 58.
- Ang, Z., & Massingham, P. (2007). National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5-21.
- Appiah-Adu, K. (1999). The impact of economic reform on business performance: A study of foreign and domestic firms in Ghana. *International Business Review*, 463 - 486.
- Argo, J., Popa , M., & Smith , M. (2010). The Sound of Brands. *Journal of Marketing*, 97-109.
- Armstrong, J. S., & Overton, S. T. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 396 - 402.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., . . . Zhang, Z. J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Market Lett*, 305–321.
- Athaide, G. A., & Klink, R. R. (2013). Creating Global Brand Names: The Use of Sound Symbolism. *Journal of Global Marketing*, 202-212.
- Baalbaki, I., & Malhotra, N. (1993). Marketing management bases for international market segmentation: An alternate look at the standardization/customization debate. *International Marketing Review*, 19 - 44.

- 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*, 8 - 34.
- Bang, H.-K., & Moon, Y. S. (2002). A comparison of services advertising strategies used in US and Korean magazine ads: a content analysis. *Journal of Services Marketing*, 443 - 459.
- 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.
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 28-69.
- Barkema, H. G., BellL, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. *Strategic Management Journal*, 151-166.
- Barker, A. T., & Aydin, N. (1991). Implications of Standardization in Global Markets. *International Consumer Marketing*, 15-34.
- Bartikowski, B., & Singh, N. (2014). Should all firms adapt websites to international audiences? *Journal of Business Research*, 246-252.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 128-137.
- Brei, V. A., D'Avila, L., Camargo, L. F., & Engels, J. (2011). The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis. *Brazilian Administration Review*, 267 - 287.
- Briggs, E., & Grisaffe, D. (2010). Service Performance—Loyalty Intentions Link in a Business-to-Business Context: The Role of Relational Exchange Outcomes and Customer Characteristics. *Journal of Service Research*, 37-51.
- Buzzell, R. D. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, 102-113.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R., & Story, V. (2006). Factors Facilitating and Impeding the Development of Export Market-Oriented Behavior: A Study of Hong Kong Manufacturing Exporters. *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 634–647.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2002). Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *International Business Studies*, 615 - 626.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2009). Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization. *Journal of International Marketing*, 71-89.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 176-185.
- Cavusgil, S. T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 195 - 208.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Maketing*, 1-21.

- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 479 - 506.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 81 - 93.
- Chen, C.-W. (2011). Integrated Marketing Communications and New Product Performance in International Markets. *Journal of Global Marketing*, 397-416.
- Chen, C.-W., Shen, C.-c., & Chiu, W. Y. (2007). Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial marketing management*, 1046-1056.
- Chen, Y.-M., Su, Y.-F., & Lin, F.-J. (2011). Country-of-origin effects and antecedents of industrial brand equity. *Journal of Business Research*, 1234-1238.
- Chung, H. (2007). International marketing standardisation strategies analysis: a cross-national investigation. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 145-167.
- Chung, H. F. (2007). International marketing standardisation strategies analysis: a cross-national investigation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 145-167.
- Cleveland, M., & Laroche, M. (2007). Acculturation to the global consumer culture: Scale development and research paradigm. *Journal of Business Research*, 249-259.
- Cleveland, M., Papadopoulos, N., & Laroche, M. (2011). Identity, demographics, and consumer behaviors International market segmentation across product categories. *International Marketing Review*, 244-266.
- Cordell, V. V. (1992). Effects of Consumer Preferences for Foreign Sourced Products. *International Business Studies*, 251 - 269.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 230 - 240.
- Cutler, B. D., Thomas, E. G., & Rao, S. R. (2008). Informational/Transformational Advertising: Differences in Usage Across Media Types, Product Categories, and National Cultures. *Journal of International Consumer Marketing*.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 218-227.
- de Brentani, U., Kleinschmidt, E. J., & Salomo, S. (2010). Success in Global New Product Development: Impact of Strategy and the Behavioral Environment of the Firm. *Journal of Product Innovation Management*, 143-160.
- de Mooij, M. (2000). The Future is Predictable for International Marketers - converging incomes lead to diverging consumer behaviour. *International Marketing Review*, 103-113.
- de Mooij, M., & Hofstede, G. (2011). Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 181 - 192.
- Deari, H., & Balla, E. (2013). Consumers Trust in the Global Brands: Empirical Analysis in the Context of Consumer Perspective. *European Scientific Journal*, 61 - 74.
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Alemán, J. L., & Yagüe-Guillén, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, 35 - 54.

- Doyle, J. R., & Bottomley, P. A. (2011). Mixed messages in brand names: Separating the impacts of letter shape from sound symbolism. *Psychology & Marketing*, 749 - 762.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 361–380.
- Eckhardt, G. M., & Houston, M. J. (2002). Cultural Paradoxes Reflected in Brand Meaning: McDonald's in Shanghai, China. *Journal of International Marketing*, 68 - 82.
- Erdogmus, I. E., Bodur, M., & Yilmaz, C. (2010). International strategies of emerging market firms: Standardization in brand management revisited. *European Journal of Marketing*, 1410-1436.
- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 515-532.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: U. of A. Press, Ed.
- Farn, C.-K., & Huang, L.-T. (2008). Exploring determinants of industrial customers loyalty on service providers in the e-business environment – the perspective of relationship management. *7th WSEAS International Conference on E-ACTIVITIES* (pp. 60-67). Cairo: Azami Zaharim, Nikos Mastorakis, Ioannis Gonos.
- Fatt, A. C. (1967). The Danger of "Local" International Advertising. *Journal of Marketing*, 60-62.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Industrial Marketing Management*, 403– 409.
- Galtung, J. (1969). *Theory and Methods of Social Research*. Oslo: Norway: University Press.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 1 - 19.
- Ganesh, J., & Oakenfull, G. K. (1999). International Product Positioning. *Journal of Global Marketing*, 85-111.
- Golder, P. N., & Tellis, G. J. (1993). Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research*, 158 - 170.
- Gomez-Mejia, L. R., & Palich, L. (1997). Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 309-335.
- Gounaris, S. P. (2003). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 126-140.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 126-140.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada dos dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Hamzaoui-Essoussi, L., Merunka, D., & Bartikowski, B. (2011). Brand origin and country of manufacture influences on brand equity and the moderating role of brand typicality. *Journal of Business Research*, 973-978.
- Han, S.-P., & Shavitt, S. (1994). Persuasion and Culture: Advertising Appeals in Individualistic and Collectivistic Societies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 326-350.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 206.
- Hawes, J. M., & Barnhouse, S. H. (1987). How Purchasing Agents Handle Personal Risk. *Journal of Industrial Marketing Management*, 287 - 293.
- Hofstede, G. (12 de Novembro de 2013). *The Hofstede Center* . Obtido de geert-hofstede.com: <http://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>
- Hofstede, G. (9 de Dezembro de 2013). *The hofstede centre - strategy, culture, change*. Obtido de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G. (9 de Dezembro de 2013). *The Hofstede centre - strategy, culture, change*. Obtido de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G. (7 de Maio de 2014). *The Hofstede Centre - Strategy - Culture - Change*. Obtido de Cultural Insights - Geert Hofstede: <http://geert-hofstede.com/>
- Högberg, B. (2002). Trust and Opportunism in Supply Chain Relationships - The Commercial Vehicle Industry. *18th IMP-conference* (p. 17). Dijon: Industrial Marketing and Purchasing Group.
- Homburg, C., Klarman, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing*, 201-212.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 3 - 10.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. *JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH*, 141 - 148.
- Hsieh, M.-H., & Lindridge, A. (2005). Universal appeals with local specifications. *Journal of Product & Brand Management*, 14 - 28.
- Hulland, J. S. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 195-204.
- Hunt, S. D., Richard, D., Sparkman, J., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*, 269-273.
- Instituto Nacional de Estatística. (11 de Março de 2010). *Destaque - Press release*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=79634740&DESTAQUEStema=5414357&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=79634740&DESTAQUEStema=5414357&DESTAQUESmodo=2)
- Instituto Nacional de Estatística. (12 de Março de 2014). *Destaque Press Release*. Obtido de INE - Instituto Nacional de Estatística: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=208678184&DESTAQUEStema=5414357&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=208678184&DESTAQUEStema=5414357&DESTAQUESmodo=2)

- Jae, H. P., Samiee, S., & Tai, S. (2002). Global advertising strategy: the moderating role of brand familiarity and execution style. *International Marketing Review*, 176-189.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 70-79.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM-A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS. *Journal of International Business Studies*, 23 - 32.
- Johnson, J. L., & Arunthanes, W. (1995). Ideal and actual product adaptation in US exporting firms : market-related determinants and impact on performance. *International Marketing Review*, 31-46.
- Kanso, A. M., & Nelson, R. A. (2007). Multinational corporations and the challenge of global advertising: What do US headquarters consider important in making media-selection decisions? *International Marketing Review*, 563-590.
- Kashani, K. (1989). Beware the pitfalls of Global Marketing. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience. *European Journal of Marketing*, 17 - 35.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 183-198.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 411-432.
- Kohli, C. S., Harich, K. R., & Leuthesser, L. (2005). Creating brand identity: a study of evaluation of new brand names. *Journal of Business Research*, 1506- 1515.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing 14th Ed.* New Jersey : Prentice Hall.
- Kreutzer , R. T. (1988). Marketing-Mix Standardisation: An Integrated Approach in Global Marketing. *European Journal of Marketing*, 19-30.
- Kühnen, U., Hannover, B., & Schubert, B. (2001). The Semantic-Procedural Interface Model of the Self: The Role of Self-knowledge for Context-Dependent Versus Context-Independent Modes of Thinking. *American Psychological Association*, 397-409.
- Kumar, A., & Grisaffe, D. B. (2004). Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer Value, and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 43 - 74.
- Lages, L. F., Abrantes, J. L., & Lages, C. R. (2008). The STRATADAPT scale . *measure of marketing strategy adaptation to international business markets*, 584-600.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 51-67.
- Levitt, T. (MAY-June de 1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, pp. 92-102.

- Li, J. (1994). Experience Effects and International Expansion: Strategies of Service MNCs in the Asia-Pacific Region. *Management International Review*, 217 - 234.
- Liang, B., Runyan, R. C., & Fu, W. (2010). The effect of culture on the context of ad pictures and ad persuasion. *International Marketing Review*, 412-434.
- Logman, M. (1997). Marketing mix customization and customizability. *Business Horizons*, 39 - 44.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 565-586.
- Lu, V. (2009). Organizational Drivers of Relationship Trust: An Investigation of Service Exporters. *Journal of Relationship Marketing*, 330-355.
- Lu, V. N., & Julian, C. C. (2007). The internet and export marketing performance: the empirical link in export market ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 127-144.
- Luna, D., Peracchio, L. A., & de Juan, M. D. (2002a). Cross-Cultural and Cognitive Aspects of Web Site Navigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 397-410.
- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 41 - 57.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada (4ª Ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. A. (2012). *Marketing Research*. Essex: Pearson.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *American Psychological Association*, 224-253.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., & Ganitsky, J. (2006). The impact of cultural differences in U.S. business-to-business . *export marketing channel strategic alliances*, 156 – 165.
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 415-425.
- Michell, P., Reast, J., & Lynch, J. (1998). Exploring The Foundations Of Trust . *Journal of Marketing Management*, 159-172.
- Mikhailitchenko, A., Javalgi, R. G., Mikhailitchenko, G., & Laroche, M. (2009). Cross-cultural advertising communication: Visual imagery, brand familiarity and brand recall. *Journal of Business Research*, 931-938.
- Moon, T. W., & Park, S. I. (2011). The Effect of Cultural Distance on International Marketing Strategy: A Comparison of Cultural Distance and Managerial Perception Measures. *Journal of Global Marketing*, 18-40.
- Moon, Y. S., & Chan, K. (2005). Advertising appeals and cultural values in television commercials: A comparison of Hong Kong and Korea. *International Marketing Review*, 48-66.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 90 - 108.

- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 621-633.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 525– 533.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An Exploration of Branding in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 433-446.
- Nakata, C., & Sivakumar, K. (2001). Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 255-275.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 49–58.
- 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*, 740-745.
- Ng, S. I., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2007). Are Hofstede’s and Schwartz’s value frameworks congruent? *International Marketing Review*, 164-180.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition. *American Psychological Association*, 291-310.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyukorong, R. (2014). Interrelationship between Culture and Marketing Strategy: Multiple Case Studies from the Netherlands. *European Journal of Business and Management*, 84 - 95.
- O’Cass, A., & Julian, C. C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 366-384.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International Marketing - Analysis and strategy*. New York: Routledge.
- O’Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 9 - 25.
- Padgett, V. R., & Wolosin, R. J. (1980). Cognitive similarity in dyadic communication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 654-659.
- Papavassiliou, N., & Stathakopoulos, V. (1997). Standardization versus adaptation of international advertising strategies: strategies:. *European Journal of Marketing*, 504-527.
- Papavassiliou, N., & Stathakopoulos, V. (1997). Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework. *European Journal of Marketing*, 504-527.
- Parameswaran, R., & Pisharodi, R. M. (1994). Facets of Country of Origin Image: An Empirical Assessment. *Journal of Advertising*, 43-56.

- Park, S.-I. (2007). A Multidimensional Approach to the International Marketing Strategy Adaptation of Korean Exporters: An Empirical Study. *Journal of Korea Trade*, 71-106.
- Peñaloza, L., & Gilly, M. C. (1999). Marketer Acculturation: The Changer and the Changed. *Journal of Marketing*, 84-104.
- Phattarawan , T., Kiran, K., Anil, N., & Anusorn, S. (2010). The effect of product adaptat ion and market orientat ion on export performance: a survey of thai managers. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 155-169.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 879–903.
- Pollay, R. W., & Gallagher, K. (1990). Advertising and Cultural Values: Reflections in the Distorted Mirror. *International Journal of Advertising*, 359-372.
- Pornpitakpan , C. (1999). The Effects of Cultural Adaptation on Business Relationships: Americans Selling to Japanese and Thais. *Journal of International Business Studies*, 317 - 337.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Park, S. H. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 243-265.
- Prinz, J. (2011). *Culture and Cognitive Science*. Obtido de Stanford Encyclopedia of Philosophy: <http://plato.stanford.edu/entries/culture-cogsci/>
- Rauyruen,, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 21-31.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation. *Journal of Advertising*, 11 - 23.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95-112.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business and Society*, 148 - 175.
- Ryans Jr, J. K., Griffith, D. A., & White, D. S. (2003). Standardization/adaptation of international marketing strategy: necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 588-603.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigourous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 519-535.
- Sinclair , S. A., & Seward , K. E. (1988). Effectiveness of branding a commodity product. *Industrial Marketing Management*, 23-33.
- Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1991). A Communication-Information Model of Competitive Response Timing. *Journal of Management*, 5 - 23.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M., & Schmidt, J. B. (1997). The Role of Marketing in Developing Successful New Products in South Korea and Taiwan. *Journal of International Marketing*, 47 - 69.

- Sorenson, R., & Wiechmann, U. (1975). How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, 38-54.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 43-59.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 49-70.
- Spyropoulou, S., Skarmeas, D., & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 752-760.
- Suh, T., & Kwon, I.-W. G. (2002). Globalization and Reluctant Buyers. *International Marketing Review*, 663-680.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Takada, H., & Jain, D. (1991). Cross-National Analysis of Diffusion of Consumer Durable Goods in Pacific Rim Countries. *Journal of Marketing*, 48-54.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and MicroFoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 141-171.
- Thrassou, A., & Vrontis, D. (2006). A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME-Dominated Environments. *Journal of Marketing Communications*, 183-202.
- Triandis, H. C. (1989). The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*, 506-520.
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research: Meaning, Measurement, and Method: a Text with Cases*. New York: Macmillan.
- Turnbull, P. W., & Moustakatos, T. (1996). Marketing and investment banking I: practical and theoretical challenges. *International Journal of Bank Marketing*, 26-37.
- Tylor, B. E. (abril de 1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. Obtido de Internet Archive: [https://archive.org/stream/primitiveculture01tylouoft/primitiveculture01tylouoft\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/primitiveculture01tylouoft/primitiveculture01tylouoft_djvu.txt)
- Usunier, J.-C., & Lee, J. A. (2005). *Marketing Across Cultures*. Essex: Pearson Education Limited.
- van Riel, A. C., de Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 841-847.
- van Riel, A. C., de Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Journal of Industrial Marketing Management*, 841 - 847.
- Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local" - the marketing mix. *British Fppd Journal*, 97-111.

- Vrontis, D. (2005). The creation of the AdaptStand process in international marketing. *Innovative Marketing*, 7-21.
- Vrontis, D., & Pappasolomou, I. (2005). The use of entry methods in identifying multinational companies' AdaptStand behavior in foreign markets. *Review of Business (St. John's University)*, 1-7.
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). Adaptation vs. standardization in international marketing – the country-of-origin effect. *Innovative Marketing*, 7 - 20.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 477-500.
- Walter, A., Hölzle, K., & Ritter, T. (2002). Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. *18th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing* (p. 30). Dijon: Industrial Marketing and Purchasing Group.
- Watson, J., Lysonski, S., Gillan, T., & Raymore, L. (2002). Cultural Values and Important Possessions: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Business Research*, 923-931.
- Wilken, R., & Sinclair, J. (2011). Global Marketing Communications and Strategic Regionalism. *Globalizations - Routledge - Taylor and Francis Group*, 1-15.
- Wong, H. Y., & Merilees, B. (2008). Determinants of SME International Marketing Communications. *Journal of Global Marketing*, 293-305.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2006). Determinants of SME brand adaptation in global marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 477 - 497.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 384 - 408.
- Yeniyurt, S., & Townsend, J. D. (2003). Does culture explain acceptance of new products in a country? An empirical investigation. *International Marketing Review*, 377-396.
- Yip, G. S. (1 de January de 1996). *Towards a New Global Strategy*. Obtido de Chief Executive: <http://chiefexecutive.net/towards-a-new-global-strategy>
- Zou, S., & Cavusgil, C. T. (2002). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 40-56.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 52 - 69.
- Zou, S., Andrus, D. M., & Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, 107-123.



# ***ANEXOS***



## Anexo A - E-mail e Questionário

Exemplo de um e-mail enviado como introdução para o questionário:

“Boa tarde.

Antes de mais, agradeço o seu tempo e disponibilidade.

Conforme conversa telefónica com XXXXX que amavelmente me indicou o seu contacto, junto *link* para questionário. Transcrevo ainda o cabeçalho do questionário para enquadramento do estudo.

“A exportação de bens e serviços é uma forma de alargar a base de clientes. Quer a empresa tenha nascido com vocação exportadora, quer se tenha tornado exportadora como forma de resistir à turbulência económica dos últimos anos, a comunicação feita *com* e *no* mercado de destino é um aspecto incontornável.

No âmbito da dissertação do Mestrado em Marketing Relacional (Instituto Politécnico de Leiria) intitulada “A importância de conhecer a cultura de chegada no desenvolvimento de campanhas de marketing internacional”, elaborou-se o presente questionário. Solicito, e agradeço desde já a sua disponibilidade para ajudar a compreender algumas das implicações da comunicação no mercado externo.

**Todas** as *respostas* serão tratadas de forma *anónima* e *confidencial*, havendo apenas lugar à publicação dos resultados agregados do estudo.”

<https://docs.google.com/forms/d/18GEScjn3fi99MVz06xdRxNzcV64gID7ZnKEjZNvwNaw/viewform>

No final do questionário, há um campo – *facultativo* – onde poderá deixar o seu e-mail. Caso não o faça, não saberei se preencheu ou não, apenas saberei a quem enviei o *link* para o questionário.

Grata pela atenção dispensada,

Martine Cardoso  
Mestranda em Marketing Relacional  
ESTG – IPLeia

## Questionário

### A comunicação nos mercados de exportação

A exportação de bens e serviços é uma forma de alargar a base de clientes. Quer a empresa tenha nascido com vocação exportadora, quer se tenha tornado exportadora como forma de resistir à turbulência económica dos últimos anos, a comunicação feita com, e no mercado de destino, é um aspecto incontornável. No âmbito da dissertação do Mestrado em Marketing Relacional (Instituto Politécnico de Leiria) intitulada “A importância de conhecer a cultura de chegada no desenvolvimento de campanhas de marketing internacional”, elaborou-se o presente questionário. Solicito, e agradeço desde já a sua disponibilidade para ajudar a compreender algumas das implicações da comunicação no mercado externo.

Todas as respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial, havendo apenas lugar à publicação dos resultados agregados do estudo.

\* Obrigatório



1. Qual o mercado de exportação com mais expressão no volume de negócios da sua empresa? Indique apenas o país que mais expressão tem nas exportações da sua empresa.

---

2. Indique o grau de importância dos seguintes motivos na sua decisão de internacionalização: Considere 1 como "Nada Importante" e 5 como "Muito Importante".

	1	2	3	4	5
a) Somos capazes de identificar fontes de informação de mercado (bases de dados, entidades).					

b) Desenvolvemos uma base de informação específica sobre oportunidades de venda.					
c) Somos capazes de obter informação específica sobre regulamentos e legislação.					
d) Somos capazes de interpretar a qualidade da informação do mercado.					

3. Em que categoria se enquadra a sua actividade comercial? Por favor, assinale apenas uma opção.

- a)  *Business to Consumer* (empresa - consumidor final)  
b)  *Business to Business* (empresa - empresa)

4. Qual o grau de importância que atribui a cada um dos fatores da tabela que se segue, quando pondera adaptar, ou não, os elementos de marketing-mix ao mercado estrangeiro? (os elementos do marketing-mix são: produto; preço; comunicação; canais de distribuição; competências dos colaboradores; aspecto físico e localização do local de venda; tipo de relacionamento com o cliente, se *online*, presencial ou misto?) Considere 1 como "Nada Importante" e 5 como "Muito Importante".

	1	2	3	4	5
Desenvolvimento do mercado (ex.: consumidores mais ou menos informados)					
Diferenças económicas					
Cultura					
Diferenças nas preferências dos consumidores					
Concorrência					

Diferenças nas evidências físicas (condições em que o produto/serviço					
Legislação					
Políticas ambientais					
Infra-estruturas de marketing					

5. Uma das muitas decisões a tomar quando uma empresa se internacionaliza, é se deve standardizar ou adaptar os elementos do marketing-mix ao mercado de destino; isto é, se estes elementos são tratados da mesma forma em Portugal e no estrangeiro, ou se são tratados de forma diferente e, portanto, adaptados ao mercado estrangeiro. Assim, numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Standardização Total” e 5 a “Adaptação total”, assinale o que mais se adequa à realidade da sua empresa. Caso alguma das opções não se aplique à sua empresa, por favor, assinale 'N/A' (não aplicável).

a) Atributos do Produto ou Serviço

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Variedade – linha de produtos						
Design						
Características						
Qualidade						
Nome da marca						
Embalagem e sua decoração						
Tamanho						
Variedade de cores						

b) Benefícios do Produto ou Serviço

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Desempenho						

Imagem						
Serviços pré-venda						
Entrega e instalação						
Serviços pós-venda						
Garantias						

c) Preço

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Nível de preço, lista de preços, alterações de preços						
Descontos, prazos de pagamento, condições de crédito						

d) Distribuição

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Canais de distribuição utilizados no país de destino (standardiza, se utiliza os circuitos equivalentes aos portugueses; adapta se utiliza meios diferenciados).						

e) Comunicação

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Publicidade						

Promoção de vendas						
Venda directa (Ex.: Avon)						
Marketing directo (Ex.: e-mail, CTT)						
Relações Públicas						
Patrocínios						
Feiras e exposições						
Comunicação online (Ex.: site, blog, <i>banners</i> )						
Estilo de execução						
Mensagem/tema						

f) Pessoas (competências necessárias aos colaboradores, interacção dos colaboradores com os clientes e fornecedores)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização da empresa (conhecimento da língua e cultura do mercado de destino).						

g) Evidências físicas - aspecto físico e localização do local de venda.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Estabelecimento em zona urbana (ex.: loja).						

Estabelecimento em zona industrial (ex.: ponto logístico).						
Site - venda online.						

6. Como avalia o grau de lealdade que os seus clientes têm para com a sua empresa? Por favor, assinale 1 para "Discordo totalmente" e 5 para "Concordo Totalmente".

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Em geral, o(s) nosso(s) cliente(s) estão contentes com a nossa marca.					
b) O(s) nosso(s) cliente(s) recomenda(m)-nos a outros potenciais clientes.					
c) É habitual o(s) nosso(s) cliente(s) pretender(em) voltar a fazer negócio connosco.					

7. Tendo em conta a principal marca de exportação que selecionou no início do questionário, como avalia o grau de notoriedade da sua marca: Por favor, assinale 1 para "Discordo totalmente" e 5 para "Concordo Totalmente".

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) O nome da nossa marca é bem conhecido no setor.					
b) A nossa marca é reconhecida por outros membros da cadeia de fornecimento como parceiro sólido.					

c) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, somos a marca líder no nosso sector.					
d) Somos conhecidos como uma empresa que tem boas relações com os seus parceiros comerciais.					
e) Os nossos clientes conseguem prever o desempenho da nossa marca.					
f) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é conhecida pelos nossos padrões de alta qualidade.					
g) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é altamente respeitada.					
h) A nossa marca tem uma grande história.					
h) A nossa marca tem uma grande história.					
i) Os nossos clientes estão dispostos a pagar mais para fazer negócio connosco.					
j) A nossa marca é diferente da de outros fornecedores.					
k) O nome da nossa marca proporciona-nos vantagem sobre outros fornecedores do mesmo produto.					

8. Como classifica o grau de confiança que mantém com os seus clientes? Por favor, assinale 1 para "Discordo totalmente" e 5 para "Concordo Totalmente".

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a) Em geral, os clientes desenvolveram um forte sentido de lealdade para conosco.					
b) Os nossos clientes consideram a nossa empresa como a sua primeira escolha quando escolhem um produto de marca para venda.					
c) Os nossos clientes pretendem continuar a comprar a nossa marca nos próximos anos.					

9. Qual o peso que as exportações têm no seu volume de negócios?

- De 1 a 20%
- De 21 a 40%
- De 41 a 60%
- De 61 a 80%
- De 81 a 100%

10. Em que ano se internacionalizou?

---

11. Para que outros países também exporta?

---



---



---

12. Quantos trabalhadores tem a sua empresa?

---

13. Qual o concelho da sede da sua empresa?

---

14. Qual a principal actividade da sua empresa?

- Indústria
- Serviços
- Transportes e comunicações
- Construção
- retalho / Venda por grosso
- Outro: \_\_\_\_\_

15. Das marcas que exporta, qual a marca que teve em mente ao longo deste estudo? Resposta facultativa.

---

Se estiver interessado em receber os resultados deste estudo, deixe aqui o seu e-mail.  
Resposta facultativa.

---

A sua resposta foi registada. Muito obrigada pela sua participação.

## Anexo B - Lista de Sectores de Actividade

Abaixo, a lista de sectores de actividade enviada à empresa InformaDB, em solicitação de contactos de empresas, para enviar o *link* para o questionário. Em resposta, a InformaDB na pessoa da Senhora Ana Teresa Valdez, respondeu graciosamente, enviando uma base de dados de cerca de 360 contactos.

A Base de Dados não será incluída, uma vez que na sequência da assinatura de um Acordo de Confidencialidade, assim ficou convencionado.

<b>SECTORES DE ACTIVIDADE</b>	<b>CAE</b>
<b>Máquinas e aparelhos</b>	28120 - Fabricação de equipamento hidráulico e pneumático 28130 - Fabricação de outras bombas e compressores 28140 - Fabricação de outras torneiras e válvulas 28221 - Fabricação de ascensores e monta-cargas, escadas e passadeiras rolantes 28222 - Fabricação de equipamentos de elevação e de movimentação, n.e. 28920 - Fabricação de máquinas para as indústrias extractivas e para a construção 28940 - Fabricação de máquinas para as indústrias têxtil, do vestuário e do couro 28950 - Fabricação de máquinas para as indústrias do papel e do cartão 28960 - Fabricação de máquinas para as indústrias do plástico e da borracha 28991 - Fabricação de máquinas para as indústrias de materiais de construção, cerâmica e vidro

<b>Veículos/outras máquinas de transporte</b>	<p>29100 - Fabricação de veículos automóveis  29200 - Fabricação de carroçarias, reboques e semi-reboques  29320 - Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis  30120 - Construção de embarcações de recreio e de desporto  30910 - Fabricação de motociclos</p>
<b>Plásticos, borrachas</b>	<p>20160 - Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias  20170 - Fabricação de borracha sintética sob formas primárias  22191 - Fabricação de componentes de borracha para calçado  22192 - Fabricação de outros produtos de borracha, n.e.  22210 - Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico  22220 - Fabricação de embalagens de plástico  22292 - Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.</p>
<b>Calçado</b>	<p>15201 - Fabricação de calçado</p>
<b>Agrícolas</b>	<p>01210 – Viticultura  01261 – Olivicultura</p>
<b>Químicos</b>	<p>20120 - Fabricação de corantes e pigmentos  20130 - Fabricação de outros produtos químicos inorgânicos de base  20144 - Fabricação de outros produtos químicos orgânicos de base, n.e.  20303 - Fabricação de pigmentos preparados, composições vitrificáveis e afins  20510 - Fabricação de explosivos e artigos de pirotecnia  20592 - Fabricação de produtos químicos auxiliares para uso industrial</p>
<b>Vestuário</b>	<p>14120 - Confeção de vestuário de trabalho  14131 - Confeção de outro vestuário exterior em série  14132 - Confeção de outro vestuário exterior por medida  14190 - Confeção de outros artigos e acessórios de vestuário</p>

<p><b>Alimentares</b></p>	<p>10202 - Congelação de produtos da pesca e da aquicultura  10203 - Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite e outros óleos vegetais e outros molhos  10204 - Salga, secagem e outras actividades de transformação de produtos da pesca e aquicultura  11050 Indústria da cerveja  11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos  11022 - Produção de vinhos espumantes e espumosos  11050 - Fabricação de cerveja  11071 - Engarrafamento de águas minerais naturais e de nascente</p>
<p><b>Pastas celulósicas/Papel</b></p>	<p>17110 - Fabricação de pasta  17120 - Fabricação de papel e de cartão (excepto canelado)</p>
<p><b>Madeira</b></p>	<p>16213 - Fabricação de folheados, contraplacados, lamelados e de outros painéis  16291 - Fabricação de outras obras de madeira  31020 - Fabricação de mobiliário de cozinha  31091 - Fabricação de mobiliário de madeira para outros fins</p>
<p><b>Cortiça</b></p>	<p>16293 - Indústria de preparação da cortiça  16294 - Fabricação de rolhas de cortiça  16295 - Fabricação de outros produtos de cortiça</p>
<p><b>Materiais têxteis</b></p>	<p>13920 - Fabricação de artigos têxteis confeccionados, excepto vestuário  13962 - Fabricação de têxteis para uso técnico e industrial, n.e.  13950 - Fabricação de não tecidos e respectivos artigos, excepto vestuário  13201 - Tecelagem de fio do tipo algodão  13202 - Tecelagem de fio do tipo lã  13203 - Tecelagem de fio do tipo seda e de outros têxteis</p>

<p><b>Vidro/Cerâmica</b></p>	<p>23131 - Fabricação de vidro de embalagem  23132 - Cristalaria  23190 - Fabricação e transformação de outro vidro (inclui vidro técnico)  23321 - Fabricação de tijolos  23322 - Fabricação de telhas  23412 - Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino  23413 - Fabricação de artigos de ornamentação de faiança, porcelana e grés fino  23440 - Fabricação de outros produtos em cerâmica para uso técnico</p>
<p><i>Software</i></p>	<p>62010 - Actividades de programação informática</p>
<p><b>Indústria extractiva</b></p>	<p>08111 - Extracção de mármore e outras rochas carbonatadas  08112 - Extracção de granito ornamental e rochas similares  08121 - Extracção de saibro, areia e pedra britada  08122 - Extracção de argilas e caulino</p>

**Quadro 11 – Lista de CAE**

**Obrigada pela atenção!**