

*Research Paper***O Impacto da Adaptação do Marketing-Mix na Imagem da Marca e na Confiança dos Clientes Internacionais***Submitted in February 29th**Accepted in May 18th**Evaluated by a double blind review system***MARTINE CARDOSO¹****CÁTIA FERNANDES CRESPO²****Resumo estruturado:**

Objetivos: O objetivo deste estudo é analisar fatores que os gestores considerem determinantes para definir o nível estratégico de adaptação do marketing-mix nos mercados-alvo internacionais, bem como analisar as consequências desta estratégia de adaptação. Pretende-se, por um lado, avaliar a influência exercida pela experiência de internacionalização empresarial e pela distância cultural na estratégia de adaptação dos diferentes elementos do marketing-mix, e por outro lado, analisar as consequências desta estratégia na imagem de marca e confiança dos consumidores.

Metodologia/abordagem: A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário online dirigido a empresas exportadoras, tendo sido obtidas 117 respostas válidas. As hipóteses foram testadas com recurso a fontes de informação secundária, tendo sido utilizadas equações estruturais (SEM) estimadas no *software* PLS (*Partial Least Squares*).

Resultados: Os resultados sugerem que a experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação dos elementos produto e pessoas (colaboradores) do marketing-mix; que a distância cultural influencia positivamente a adaptação dos elementos preço e distribuição nos mercados externos; que o grau de adaptação dos benefícios do produto influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos e que o grau de adaptação do elemento pessoas (colaboradores) das empresas influencia positivamente a confiança nos mercados externos.

Originalidade e Valor: Este estudo procura responder a uma lacuna identificada na literatura, ao nível dos determinantes e consequências associados à adaptação vs. standardização das estratégias de marketing internacional. O debate da adaptação vs. standardização do marketing-mix tem sido pautado por conclusões contraditórias; salienta-se por isso, na literatura, a necessidade de futuras investigações empíricas que permitam medir a influência relativa de diferentes fatores subjacentes a esta decisão estratégica. O presente estudo pretende 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.

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

¹ Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria. E-mail: martine@padrão.com.pt

² Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIGS, Instituto Politécnico de Leiria. E-mail: catia.crespo@ipleiria.pt

Structured Abstract:

Purpose: The purpose of this study is to analyse factors managers consider as determinants to define the strategic level of marketing-mix adaptation in international markets, as well as the consequences of this strategy. On the one hand, we aim at assessing the influence of business experience of internationalization and cultural distance on the adaptation strategy of different marketing-mix elements; on the other hand, we intend to analyse the consequences of this strategy on brand image and trust on foreign clients.

Design/methodology/approach: Data was collected through an online survey sent to Portuguese exporting companies, from which 117 answers were considered valid. Hypotheses were tested using structural equations modelling (SEM) estimated with PLS (Partial Least Squares) software.

Findings: Results suggest the experience of internationalization positively influences the adaptation of the marketing-mix elements product and people; cultural distance positively influences the adaptation of price and place in international markets; the degree of adaptation of product benefits positively influences the brand image and that the degree of adaptation of people (company workers) positively influences trust, both in international markets.

Originality/value: This study seeks to fill in a gap identified in the literature about the determinants and consequences associated to the adaptation vs standardization of international marketing strategies. The marketing-mix adaptation vs standardization debate has been punctuated by contradictory conclusions and literature highlights the need for further empirical research, thus allowing the measurement of the relative influence of different factors underlying this strategic decision. We intend to contribute to this body of knowledge increasing it based on data collected in real contexts, i.e. on the experience of companies that are on the field and have (more or less) internationalization experience.

Keywords: internationalization, cultural distance, adaptation, standardization, brand image, trust.

1. Introdução

No momento atual, em que a economia portuguesa aposta de forma mais evidente na internacionalização, é importante a análise e a promoção de estratégias de sucesso nos mercados de destino. A exportação permite às empresas ampliar o seu mercado, sendo cada vez mais, uma questão de sobrevivência.

O presente estudo pretende analisar fatores determinantes para definir a estratégia de adaptação do marketing-mix nos mercados-alvo internacionais e quais as consequências da sua aplicação. Procura responder a uma lacuna identificada na literatura sobre as decisões estratégicas de adaptação vs. standardização do marketing internacional.

O debate da adaptação vs. standardização do marketing-mix tem sido intenso na literatura; contudo, o mesmo tem sido frequentemente pautado 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 e Lamprianou (2009) há ainda muito a fazer para identificar o peso relativo dos elementos que afetam as decisões estratégicas de adaptação do marketing-mix. Este trabalho propõe-se assim contribuir para a análise dos determinantes e consequências das decisões estratégicas de adaptação de diferentes elementos do marketing-mix nos mercados internacionais.

2. Revisão da literatura

Tem sido frequentemente sugerido na literatura que a chave do sucesso nos mercados internacionais é sobretudo *being global but acting local* (Busnaina & Tony, 2015; Cateora & Graham, 2005). Consequentemente, encontrar o ponto de equilíbrio nas decisões de adaptação vs. standardização constitui um dos mais complexos desafios (Busnaina & Tony, 2015). Por esse motivo, tem sido reconhecida na literatura a importância da investigação focada na identificação de critérios-chave determinantes das decisões de adaptação vs. standardização (Helm & Gritsch, 2014).

As decisões estratégicas de adaptação e standardização são consideradas críticas no processo de internacionalização das empresas. No entanto, os resultados ao nível dos determinantes e consequências das estratégias de adaptação e standardização do marketing-mix, e as subsequentes implicações práticas permanecem contraditórios, no âmbito desta importante área de investigação (Helm & Gritsch, 2014; Tan & Sousa, 2013).

No campo do marketing internacional, a maioria dos investigadores que analisou a influência da estratégia de adaptação vs. standardização, tem abordado mais frequentemente os elementos dos tradicionais 4P do marketing-mix - produto, preço, comunicação e distribuição (Duman & Poturak, 2014). Consequentemente, a investigação das decisões estratégicas de adaptação e standardização aplicadas aos 7P do marketing-mix é escassa (Busnaina & Tony, 2015; Tan & Sousa, 2013).

O conceito do marketing-mix foi cunhado por Neil Borden (Borden, 1964). Posteriormente, McCarthy (1960) sumariou os 12 elementos do marketing-mix de Borden reduzindo-os aos 4P – produto, preço, distribuição e comunicação. O modelo dos 4P de McCarthy tornou-se predominante na definição das estratégias de marketing (Kushwaha & Agrawal, 2015). Mais tarde, o tradicional marketing-mix foi considerado inadequado, particularmente, para o setor dos serviços (Shamah, 2013; Helm & Gritsch, 2014; Kushwaha & Agrawal, 2015). Consequentemente, o marketing-mix foi alargado para o modelo dos 7P, sendo que os 3P adicionais (pessoas, evidências físicas e processos) foram definidos com vista a responder aos desafios colocados pelo marketing de serviços (Grönroos & Helle, 2012).

Na ótica do modelo dos 7P, por um lado, a adaptação do marketing-mix diz respeito à alteração de uma estratégia de produto, preço, comunicação, distribuição, pessoas, evidências físicas e processos em mercados internacionais para se adequar às condições do mercado local; por outro, a standardização refere-se à execução de uma estratégia comum para todos aqueles elementos nos mercados internacionais (Jain, 1989).

Segundo Vrontis e Thrassou (2007), são diferentes os fatores que influenciam a tendência de adaptação ou standardização dos elementos do marketing-mix (produto/serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências

físicas). O produto/serviço é adaptado para ir ao encontro das diferentes 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, pelas práticas da concorrência no mercado de destino e para cumprir restrições políticas e/ou legais. No que concerne à adaptação da distribuição, as empresas visam ir ao encontro dos padrões de consumo do cliente, tendo em conta a dimensão do mercado de destino ou 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 percepções por parte do cliente, dos seus comportamentos e motivos para a compra, bem como das diferenças nos meios de divulgação disponíveis. A adaptação do elemento pessoas, neste caso os colaboradores alocados à área da exportação, e dos processos, contempla aspetos relacionados com poder de decisão e resposta às especificidades do mercado-alvo, e as evidências físicas são adaptadas de acordo com as práticas concorrenciais locais.

O argumento principal que suporta a estratégia de standardização é a crença de que o mundo se está a tornar cada vez mais homogêneo, especialmente devido ao avanço das comunicações e da tecnologia (Jain, 1989; Levitt, 1983); consequentemente, os consumidores globais partilham preferências, necessidades, desejos e exigências (Jain, 1989; 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 a exploração de economias de escala e comunicações mais consistentes. Papavassiliou e Stathakopoulos (1997) e Levitt (1983) 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. 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.

Por seu lado, a adaptação envolve a customização de estratégias em diferentes mercados, sendo o marketing-mix adaptado a cada ambiente (Ang & Massingham, 2007; Zou, Andrus & Norvell, 1997). Os proponentes da adaptação, como Kashani (1989), salientam as dificuldades em utilizar uma abordagem standardizada, evidenciando a necessidade de ir ao encontro das dimensões únicas dos diferentes mercados internacionais (Thrassou & Vrontis, 2006). Mais especificamente, os apoiantes da escola internacional de adaptação argumentam existirem diferenças inultrapassáveis entre países e mesmo entre regiões dentro de um país (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997). Esta corrente defende que quando as empresas decidem entrar em mercados externos, devem ajustar-se à cultura nacional externa e estar 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). De acordo com Apetrei, Kureshi e Horodnic (2015) existem três fatores principais influenciadores das estratégias de adaptação: a área de negócio, a experiência internacional empresarial e os valores culturais.

Os argumentos a favor e contra a standardização da estratégia de marketing

internacional centram-se 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).

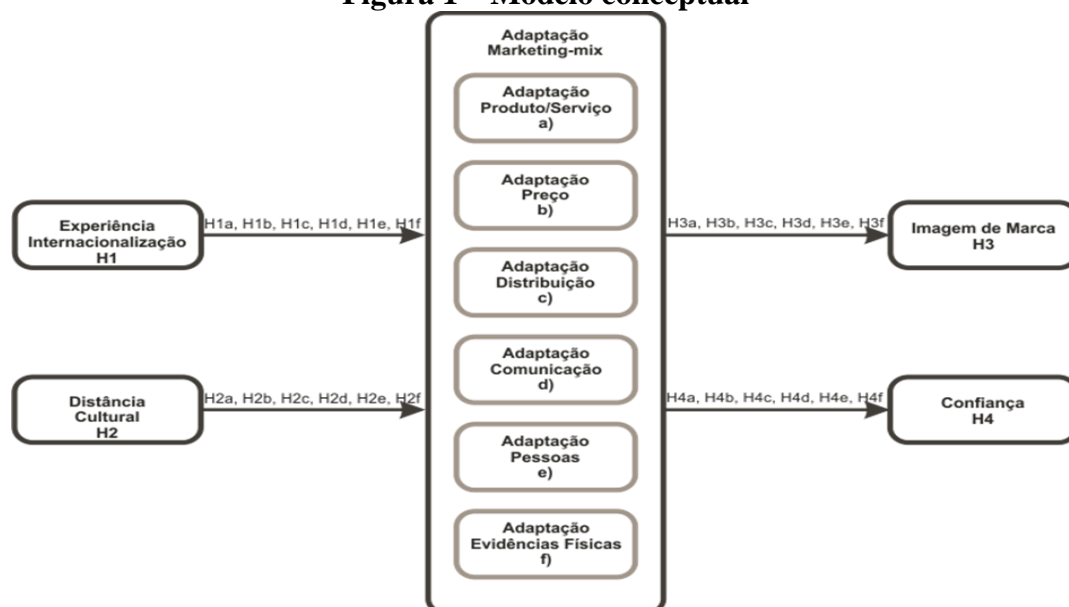
As diferenças culturais e a divulgação dos produtos da mesma forma em todo o lado podem assustar consumidores, alienar colaboradores e tornar o negócio indiferente às necessidades reais dos seus consumidores. Quando a empresa estabelece uma estratégia de marketing internacional, vai além da mera exportação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

3. Modelo conceptual e hipóteses

O presente estudo pretende analisar fatores determinantes para a definição da estratégia de adaptação do marketing-mix nos mercados-alvo internacionais e quais as consequências da sua aplicação. O modelo conceptual proposto tem como objetivo analisar a influência que a experiência de internacionalização e a distância cultural entre o país de origem e o país de destino exercem sobre a adaptação dos elementos do marketing-mix. Subsequentemente, o modelo conceptual pretende avaliar as consequências exercidas pela adaptação estratégica do marketing-mix nos mercados internacionais na imagem da marca e na confiança dos clientes nos mercados externos. A

Figura 1 resume o modelo conceptual deste estudo, composto por quatro hipóteses principais, sendo cada uma delas decomposta nos elementos do marketing-mix produto/serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas e evidências físicas.

Figura 1 – Modelo conceptual



As empresas com maior experiência internacional revelam-se mais capazes de identificar novos mercados para exportar e de responder às idiossincrasias de cada um,

através da adaptação das suas estratégias aos mercados de destino (Cavusgil, Zou & Naidu, 1993; Zou & Cavusgil, 2002).

A experiência internacional desempenha um papel importante nas atividades de exportação das empresas (Aaby & Slater, 1989; Cavusgil & Zou, 1994). A falta de conhecimento sobre os mercados internacionais constitui um forte obstáculo ao desenvolvimento de atividades nos mercados externos (Johanson & Vahlne, 1977). Para Navarro-García, Arenas-Gaitán & Rondán-Cataluña (2014) o desenvolvimento de um comportamento estratégico das empresas exportadoras, que tenha como objetivo adaptar elementos do marketing-mix às necessidades dos mercados externos, influencia positivamente o desempenho da exportação. 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 a hipótese 1, decomposta para os diferentes elementos do marketing-mix:

H₁: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do marketing-mix efetuada nos mercados externos.

H_{1a}: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação dos benefícios/atributos do produto efetuada nos mercados externos.

H_{1b}: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do preço efetuada nos mercados externos

H_{1c}: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da distribuição efetuada nos mercados externos

H_{1d}: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da comunicação efetuada nos mercados externos.

H_{1e}: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados externos.

H_{1f}: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação das evidências físicas efetuada nos mercados externos.

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

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; pode dificultar a integração global das empresas e a coordenação de estratégias de marketing dada a dinâmica do mercado internacional (Ng, Lee & Soutar, 2007; Triandis, 1989; Sousa & Bradley, 2006; Yenyurt & Townsend, 2003).

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. Propõe-se assim a hipótese 2, decomposta para os diferentes

elementos do marketing-mix:

H₂: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do marketing-mix nos mercados externos.

H_{2a}: A distância cultural influencia positivamente a adaptação dos benefícios/atributos do produto nos mercados externos.

H_{2b}: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do preço nos mercados externos.

H_{2c}: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da distribuição nos mercados externos.

H_{2d}: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da comunicação nos mercados externos.

H_{2e}: A distância cultural influencia positivamente a adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados externos.

H_{2f}: A distância cultural influencia positivamente a adaptação das evidências físicas nos mercados externos.

Aaker, Benet e Garolera (2001) descobriram que as dimensões da personalidade da marca eram diferentes entre países, sugerindo assim a necessidade de adaptação dos elementos da estratégia de marketing da empresa. Hsieh e Lindridge (2005) examinaram o efeito na imagem de marca na atitude e no comportamento entre culturas, tendo evidenciado que múltiplas dimensões da imagem de 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.

Uma marca pode ser reposicionada para responder às particularidades e características especiais dos mercados externos (Wong & Merrilees, 2007). Um reposicionamento da marca pode consubstanciar-se numa 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 com características culturais, sociais e económicas diferentes (Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993; Eckhardt & Houston, 2002; Theodosiou & Leonidou, 2003; Wong & Merrilees, 2006; Zou & Cavusgil, 1996).

Pode deduzir-se que a adaptação dos elementos do marketing-mix exercerá 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.

H_{3a}: A adaptação dos benefícios/atributos de um produto/serviço influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H_{3b}: A adaptação do preço influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H_{3c}: A adaptação da distribuição influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H_{3d}: A adaptação da comunicação influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H_{3e}: A adaptação das pessoas alocadas à área dos mercados externos influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

H_{3f}: A adaptação das evidências físicas influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

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), entre outras.

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. Assim, 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.

H_{4a}: A adaptação dos benefícios/atributos de um produto/serviço influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H_{4b}: A adaptação do preço influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H_{4c}: A adaptação da distribuição influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H_{4d}: A adaptação da comunicação influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H_{4e}: A adaptação de pessoas alocadas à área dos mercados internacionais influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

H_{4f}: A adaptação das evidências físicas influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.

4. Metodologia

4.1. Amostra e recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada através da aplicação de um questionário online, entre janeiro e fevereiro de 2015, dirigido a empresas exportadoras portuguesas. Antes de divulgar o questionário, procedeu-se ao pré-teste do mesmo. A realização dos pré-testes aos questionários constitui uma etapa fundamental no processo de investigação (Hunt *et al.*, 1982), por permitir verificar a clareza do inquérito e a sua capacidade de compreensão por parte dos inquiridos. Tull e 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 homogênea (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. O questionário foi enviado para um universo de 320 empresas exportadoras, obtido através da Informa D&B. Dos 320 e-mails enviados, resultaram 117 questionários válidos, o que representa uma taxa de resposta de 36,6%.

4.2 Medidas

As variáveis incluídas no modelo conceptual foram medidas através de escalas previamente validadas na literatura (ver tabela 1).

Tabela 1 - Medidas

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	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.	Likert de 5 pontos: 1= Discordo Totalmente 5 = Concordo Totalmente	(Davis, Golobic, & Marquardt, 2008)
Grau de confiança	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.	Likert de 5 pontos: 1= Discordo Totalmente 5 = Concordo Totalmente	(Chen, Su, & Lin, 2011)

Fatores da Envolvente	a) Desenvolvimento do mercado (ex.: consumidores mais ou menos informados) b) Diferenças económicas c) Cultura d) Diferenças nas preferências dos consumidores	Likert de 5 pontos: 1 = Nada importante 5 = Muito importante	(Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009)
-----------------------	---	--	---

A medição da distância cultural foi feita com base no Índice de Kogut e Singh (1988). A distância cultural entre o país de origem das empresas exportadoras e o país dos seus clientes internacionais foi medida através do índice de Kogut e Singh (1988), que se baseia nas dimensões culturais de Hofstede (2013). O índice de Kogut e Singh (1988) utiliza as diferenças de valores das dimensões culturais de Hofstede entre o país de origem e o país de destino e corrige essa diferença com a variância do valor da dimensão, 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^{th} país exportador (Portugal) e o país importador; I_{ij} é o índice da i^{th} dimensão cultural (individualismo-coletivismo, distância ao poder, masculinidade-feminilidade, aversão ao risco, orientação de longo prazo e indulgência-restrição) do j^{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^{th} dimensão.

A medição da distância cultural foi realizada a partir da resposta das empresas à questão sobre qual o seu principal mercado exportador. A medição da distância cultural entre Portugal e os principais mercados de destino de exportação, identificados pelas empresas respondentes, tem como base o índice de Kogut e Singh (1988) e pode ser consultada no anexo 1.

No presente estudo foram utilizadas como variáveis de controlo: ano da internacionalização, setor de atividade, fatores da envolvente (ver quadro 1), peso das exportações e número de trabalhadores.

5. Análise de dados e resultados

5.1. Análise de dados

Para proceder à análise estatística deste estudo recorreu-se ao *software SMARTPLS 2.0 M3*, por permitir calcular modelos complexos e identificar relações entre variáveis apuradas através de vários itens, sem colocar problemas de estimação.

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.

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. Adicionalmente, foi efetuada uma análise fatorial exploratória, seguindo as recomendações de Podsakoff e 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.

Procedeu-se à análise de adequação do modelo, começando pela avaliação individual dos itens, realizando-se uma observação das correlações simples entre as medidas e as variáveis latentes.

Na literatura em geral, aceitam-se *fator loadings* iguais ou superiores a 0,7, indicando uma maior variância partilhada entre as variáveis e as suas medidas (Bagozzi & Yi, 1988, 2012). Na tabela que se segue, todos os *loadings* estão de acordo com a literatura, confirmando assim a sua fiabilidade (Barclay & Higgins, 1995).

Tabela 2 – Medidas de Fiabilidade

Variável	Itens da Escala	Factor Loading	α de Cronbach	Composite Reliability	AVE	R ²
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				
Fatores da Envolvente	a) Desenvolvimento do mercado (ex.: consumidores mais ou menos informados)	0,7890	0,8497	0,8984	0,6888	-----
	b) Diferenças económicas	0,8280				
	c) Cultura	0,8260				
	d) Diferenças nas preferências dos consumidores	0,8750				
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				
	Serviços pré-venda	0,9270	0,8758	0,9210	0,7960	0,9000
	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				
	Promoção de vendas	0,8830	0,7857	0,9020	0,8216	0,1666
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
Adap./Stand marketing-mix Evid. Físicas	Estabelecimento em zona urbana (ex.: loja).	0,8560				
	Site - venda online.	0,8860	0,6829	0,8628	0,7588	0,0844
Imagem da marca	a) Somos conhecidos como uma empresa que tem boas relações com os seus parceiros comerciais.	0,7080				
	b) Os nossos clientes conseguem prever o desempenho da nossa marca.	0,7400				
	c) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é conhecida pelos nossos padrões de alta qualidade.	0,8610	0,8538	0,8925	0,6258	0,2043

	d) Em comparação com outros fornecedores para o mesmo produto, a nossa marca é altamente respeitada.	0,8770				
	e) A nossa marca tem uma grande história.	0,7540				
Grau de confiança	a) Em geral, os clientes desenvolveram um forte sentido de lealdade para connosco.	0,8770				
	b) Os nossos clientes consideram a nossa empresa como a sua primeira escolha quando escolhem um produto de marca para venda.	0,8470	0,8416	0,9045	0,7594	0,1009
	c) Os nossos clientes pretendem continuar a comprar a nossa marca nos próximos anos.	0,8890				

Para estudar a validade convergente procedeu-se a várias análises: a fiabilidade das variáveis através do α 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, 1981).

Todas as variáveis apresentam α de Cronbach com valores acima de 0,6 pelo que as medidas são fiáveis e têm validade de conteúdo (Hair *et al.*, 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. 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), o que se verifica nos resultados obtidos.

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. Utilizando os procedimentos recomendados por Fornell e Larcker (1981), comprovou-se a presença de validade discriminante.

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 menor capacidade explicativa do modelo para as três variáveis endógenas mencionadas, comparativamente com a capacidade explicativa mais acentuada do modelo face às restantes variáveis dependentes.

5.2. Resultados

No âmbito da primeira hipótese “H1: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do marketing-mix efetuada 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.

Tabela 3 – Análise de Resultados

Hipóteses	Estatística T	Path Coefficient	Suporte
H1: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do marketing-mix efetuada nos mercados externos	=====	=====	=====
H1a: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação dos benefícios/atributos do produto efetuada nos mercados externos.	Atrib.: 1,119 Benef.: 2,150**	Atrib.: -0,115 Benef.: 0,241	V para os benefícios
H1b: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação do preço efetuada nos mercados externos	0,816	0,069	=====
H1c: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da distribuição efetuada nos mercados externos	0,018	-0,035	=====
H1d: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação da comunicação efetuada 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	V

H1f: A experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação das evidências físicas efetuada nos mercados externos.	0,473	0,048	=====
H2: A distância cultural influencia positivamente a adaptação do marketing-mix nos mercados externos	=====	=====	=====
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	V
H2c: A distância cultural influencia positivamente a adaptação da distribuição nos mercados externos.	2,526***	0,220	V
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	=====
H3: O grau de adaptação dos elementos do marketing-mix influencia positivamente a imagem da marca nos mercados externos	=====	=====	=====
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	V
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	-0,110	=====
H4: O grau de adaptação do marketing-mix influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos	=====	=====	=====
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 positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	1,423*	0,158	V
H4f: O grau de adaptação das evidências físicas influencia positivamente a confiança dos clientes nos mercados externos.	0,021	0,003	=====

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

6. Discussão dos resultados

Os resultados obtidos permitem suportar as hipóteses H1a e H1e; H2b e H2c; H3a (benefícios) e H4e. Assim, pode concluir-se que a experiência de internacionalização influencia positivamente a adaptação dos 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. Este resultado confirma o preconizado na literatura por autores como Cadogan et al. (2006) ao evidenciarem que a experiência internacional contribui para tornar as empresas exportadoras mais orientadas para o mercado nas suas operações no mercado

internacional.

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 e 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, pelo que os profissionais de marketing internacional devem estar conscientes das semelhanças e das diferenças entre os 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. 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) influencia positivamente a confiança nos mercados externos. Deste modo, a adaptação em termos de competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização das empresas assume um papel fundamental na criação de confiança entre a empresa e o cliente: permite fomentar a criação de laços e, consequentemente, 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 reflete consequentemente na criação de maiores níveis de confiança com os seus clientes.

7. Conclusões

7.1. Conclusões Gerais

A experiência de internacionalização assume-se como um importante determinante da adaptação estratégica do marketing-mix nos mercados externos, atuando como um incentivo à adaptação das operações das empresas exportadoras nos mercados internacionais. Com efeito, as empresas com maior experiência de internacionalização são mais propensas a realizar adaptações nos mercados externos ao nível dos benefícios do produto e das competências dos colaboradores envolvidos no processo de internacionalização da empresa.

Paralelamente, níveis acentuados de distância cultural entre o mercado de origem e o mercado de destino constituem um fator de incentivo à adaptação dos elementos do marketing-mix preço e distribuição, em resposta às especificidades e preferências dos consumidores no mercado de acolhimento.

A adaptação dos benefícios do produto nos mercados externos, por permitir uma melhor resposta às características culturais e económicas dos clientes internacionais, evidencia importantes vantagens para as empresas internacionalizadas, nomeadamente ao influenciar positivamente a imagem da marca nos mercados externos.

Adicionalmente, a adaptação do elemento pessoas (colaboradores das empresas) constitui um elemento fundamental para a criação de confiança nos mercados externos. Deste modo, a adaptação em termos de competências dos colaboradores envolvidos na internacionalização das empresas, possibilita a criação de uma ligação de maior proximidade entre a empresa e o seu cliente, atuando como um importante determinante na criação de uma relação de confiança com os clientes internacionais.

As empresas com maior experiência de internacionalização, pela sua maior propensão à realização de adaptações nos benefícios dos produtos e no elemento pessoas, evidenciam reconhecer os benefícios estratégicos associados quer à realização de adaptações nas características do produto (designadamente em termos de uma melhoria da imagem de marca), quer à condução de adaptações no elemento do marketing-mix pessoas (ao nível da criação de maiores níveis de confiança com os seus clientes).

7.2. Implicações Teóricas para a Gestão

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.

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.

Adicionalmente, o presente estudo permitiu concluir que a distância cultural entre o país de origem e o país de destino se reflete 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 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.

7.3. Limitações e Orientações para Investigações Futuras

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 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 em detrimento de outros, bem como que se estenda a avaliação dos impactos dessa mesma adaptação em variáveis como o *word-of-mouth*, lealdade e satisfação de clientes.

Referências

Aaby, N.-E. & Slater, S. F. (1989), "Management Influences on Export Performance: A Review of Empirical Literature 1978–88", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 4, pp 7 - 26.

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*, Vol. 81 No. 3, pp 492 - 508.

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*, Vol. 9 No. 4, pp 59-81.

Ang, Z. & Massingham, P. (2007), "National Culture and the Standardization versus Adaptation of Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp 5-21.

Apetrei, A., Kureshi, N. I. & Horodnic I. A. (2015) "When Culture Shapes International Business", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 7, pp 1519-1521.

Armstrong, J. S., & Overton, S. T. (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 No. 3, pp 396 - 402.

Bagozzi, R. P. (1980), *Causal Models in Marketing*, J. W. & Sons Ed, New York, NY.

Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (2012), "Specification, Evaluation, And Interpretation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 No. 8, pp 8 - 34.

Bagozzi, R. R. & Yi, Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp 74-94.

Barclay, D. W. & Higgins, C. (1995), "The Partial Least Square(PLS) Approach To Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration", *Technology Studies*, Vol. 2 No. 2, pp 285-309.

Bardauskaite, I. (2014), "Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 13 No.28, pp 28-69.

Barker, A. T. & Aydin, N. (1991), "Implications of Standardization in Global Markets", *International Consumer Marketing*, Vol. 3 No. 4, pp 15-34.

Borden, N.H. (1964), "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 2-7.

Busnaina, I., Woodall, T. (2015), "Doing Business In Libya: Assessing The Nature And Effectiveness Of International Marketing Programs In An Evolving Economy", *International Business Review*, Vol. 24 No. 5, pp 781-797.

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*, Vol. 35 No. 5, pp 634-647.

Cateora, P. R. & Graham, J. L. (2005), *International Marketing*, (12th ed.) McGraw-Hill Irwin, New York, NY.

Cavusgil, S. T. & Zou, S. (1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp 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*, Vol. 24 No. 3, pp 479 - 506.

Duman, T. & Poturak, M. (2014), "Marketing Mix Standardization/Adaptation and Export Performance", *European Researcher*. 2014, Vol. 69 No. 2-2, pp 324-333.

Eckhardt, G. M. & Houston, M. J. (2002), "Cultural Paradoxes Reflected in Brand Meaning: McDonald's in Shanghai, China", *Journal of International Marketing*, Vol. 10 No. 2, pp 68 - 82.

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992), *A Primer for Soft Modelling*, University of Akron Press Ed., Akron, OH.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, pp 39–50.

Galtung, J. (1969), *Theory and Methods of Social Research*, University Press, Oslo, Norway.

Grönroos, C. (1982), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector", Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009), *Análise multivariada dos dados*, Bookman, Porto Alegre, Brasil.

Helm, R., Gritsch, S. (2014), "Examining the Influence of Uncertainty on Marketing Mix Strategy Elements in Emerging Business to Business Export Markets", *International Business Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 418–428.

Hofstede, G. (2013), *The Hofstede Center*. Consultado em 12 de novembro de 2013, <http://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>

Hsieh, M.-H., & Lindridge, A. (2005). "Universal Appeals with Local Specifications", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No.1, pp 14 - 28.

Hunt, S. D., Sparkman R. D. Jr, & Wilcox, J. B. (1982), "The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 No. 2, pp 269–273.

Jain, S. C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 1, pp 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*, Vol. 8 No. 1, pp 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*, Vol. 12 No. 3, pp 31-46.

Kashani, K. (1989), "Beware the Pitfalls of Global Marketing", *Harvard Business Review*, September-October Issue, pp 91-98.

Kogut, B. & Singh, H. (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 3, pp 411-432.

Kushwaha, G. S. & Agrawal, S. R. (2015), "An Indian Customer Surrounding 7P's of Service Marketing", *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 22, pp 85-95.

Lages, L. F., Abrantes, J. L. & Lages, C. R. (2008), "The STRATADAPT Scale: a Measure of Marketing Strategy Adaptation to International Business Markets", *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 5, pp 584-600.

Levitt, T. (1983). "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June Issue, pp. 92-102.

Lu, J. W. & Beamish, P. W. (2001), "The Internationalization and Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 6-7, pp 565-586.

Lu, V. (2009), "Organizational Drivers of Relationship Trust: An Investigation of Service Exporters", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp 330-355.

Malhotra, N. K., Birks, D. F. & Wills, P. A. (2012), *Marketing Research*, Pearson, Essex, UK.

McCarthy, E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, Irwin, Illinois.

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*, Vol. 24 No.1, pp 18-40.

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*, Vol. 67 No 5, pp 740-745.

Ng, S. I., Lee, J. A. & Soutar, G. N. (2007), "Are Hofstede's and Schwartz's Value Frameworks Congruent?", *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 2, pp 164-180.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York, NY.

Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004), *International Marketing - Analysis and strategy*, Routledge, New York, NY.

Papavassiliou, N. & Stathakopoulos, V. (1997), "Standardization versus Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 7, pp 504-527.

Park, S.-I. (2007), "A Multidimensional Approach to the International Marketing Strategy Adaptation of Korean Exporters: An Empirical Study" *Journal of Korea Trade*, Vol. 11 No. 1, pp 71-106.

Peñaloza, L. & Gilly, M. C. (1999), "Marketer Acculturation: The Changer and the Changed", *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 3, pp 84-104.

Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 12 No. 4, pp 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", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp 879-903.

Pornpitakpan, C. (1999), "The Effects of Cultural Adaptation on Business Relationships: Americans Selling to Japanese and Thais", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 No. 2, pp 317 - 337.

Shamah, R.A.M. (2013), "A model for applying lean thinking to value creation", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 4 No.2, pp. 204–224

Sousa, C. M. & Bradley, F. (2005), "Global Markets: Does Psychic Distance Matter?" *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp 43-59.

Sousa, C. M. & Bradley, F. (2006), "Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?", *Journal of International Marketing*, Vol. 14 No. 1, pp 49-70.

Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 1-17.

Tan, Q., Sousa, C. M. P. (2013), "International Marketing Standardization: A Meta-Analytic Estimation of its Antecedents and Consequences", *Management International Review*, Vol. 53 No. 5, pp 711-739.

Theodosiou, M. & Leonidou, L. C. (2003), "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: an Integrative Assessment of the Empirical Research", *International Business Review*, Vol. 12 No. 2, pp 141-171.

Thrassou, A. & Vrontis, D. (2006), "A Small Services Firm Marketing Communications Model for SME - Dominated Environments", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12 No. 3, pp 183-202.

Triandis, H. C. (1989), "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, Vol. 96 No 3, pp 506-520.

Tull, D. S. & Hawkins, D. I. (1976), *Marketing Research: Meaning , Measurement, and Method: a Text with Cases*, Macmillan, New York, NY.

Vrontis, D. (2005), "The Creation of the AdaptStand Process in International Marketing", *Innovative Marketing*, Vol. 1 No.2 , pp 7-21.

Vrontis, D., & Papasolomou, I. (2005), "The Use of Entry Methods in Identifying Multinational Companies' AdaptStand Behavior in Foreign Markets", *Review of Business (St. John's University)*, Vol. 26 No. 1, pp 1-7.

Vrontis, D. & Thrassou, A. (2007), "Adaptation vs Standardization in International Marketing – the Country-of-Origin Effect", *Innovative Marketing*, Vol. 3 No 4, pp 7 - 20.

Vrontis, D., Thrassou, A. & Lamprianou, I. (2009), "International Marketing Adaptation versus Standardisation of Multinational Companies", *International Marketing Review*, Vol. 26 No 4 / 5, pp 477-500.

Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2006), "Determinants of SME Brand Adaptation in Global Marketing", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 3 No 3 / 4, pp 477-497.

Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2007), “Multiple Roles for Branding in International Marketing”, *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 4, pp 384-408.

Yeniyurt, S. & Townsend, J. D. (2003), “Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country? An Empirical Investigation”, *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 4, pp 377-396.

Zou, S. & Cavusgil, C. T. (2002), “The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and its Effect on Firm Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 66 October Issue, pp 40-56.

Zou, S. & Cavusgil, S. T. (1996), “Global Strategy: a Review and An Integrated Conceptual Framework”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp 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*, Vol. 14 No. 2, pp 107-123.

Anexo 1

Distância cultural entre Portugal e os principais mercados de destino de exportação

País	Distância ao Poder	Individualismo/ Coletivismo	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
Portugal	63	27	31	99	28	33	0
Variância	337,036232	699,34601 45	336,95471	528,1721	587,89673 9	399,867 7536	