

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

The Impact of Distance between Countries in International Marketing Strategy: The Case of Portuguese Subsidiaries in Spain

Isabel Cristina Martins Antunes*

Hortênsia Barandas karl**

Francisco Vitorino Martins***

RESUMO

A natureza dinâmica do negócio internacional e os contextos diferenciados ditados pelas diferenças entre países, leva a que as empresas internacionais enfrentem o desafio de encontrar o equilíbrio entre estandardizar e adaptar a sua estratégia de marketing mix nos mercados externos de modo a terem sucesso. O propósito deste estudo é contribuir para a compreensão do modo como as empresas portuguesas desenvolvem a sua estratégia de marketing no mercado espanhol. A nossa investigação parte da análise do quadro teórico do modelo CAGE (Ghemawat, 2007) para avaliar as diferenças entre países e averiguar qual o seu impacto na estratégia de marketing das empresas subsidiárias. O nosso estudo é qualitativo e adota a metodologia de estudo de caso através da realização de entrevistas semiestruturadas em duas PME para alcançar uma melhor compreensão sobre o processo de formulação da estratégia de marketing internacional. Os nossos resultados indicam que as dimensões de distância que têm maior influência na estratégia de marketing da empresa subsidiária no mercado espanhol são as dimensões culturais, administrativas e económicas, sendo a dimensão geográfica a menos relevante. As adaptações que se revelaram ser condições necessárias para o sucesso do negócio, consubstanciam-se na proposta de valor aos clientes através da marca, da diferenciação dos produtos,

do *design*, do preço e da comunicação.

Palavras-chave: Estratégia de marketing internacional; Distância entre países; Subsidiárias; Performance; Estudo de caso.

* Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

** Faculdade de Economia do Porto, Portugal

*** Faculdade de Economia do Porto, Portugal

ABSTRACT

The dynamic of international business and the diverse contexts dictated by differences between countries, means that international companies face the challenge of finding the balance between standardizing and adapting their marketing mix strategy in foreign markets in order to be succeed. The purpose of this study is to contribute to the understanding of how Portuguese companies develop their marketing strategy in the Spanish market. We use the theoretical model of Ghemawat (2007) to assess the differences between countries and evaluate their impact on the marketing strategy of the subsidiary companies. Our study is qualitative and adopts a case study methodology by conducting semi-structured interviews in two Portuguese SMEs to achieve a better understanding of the process of formulation of the international marketing strategy. Our findings indicate that the dimensions of distance that have greater influence on the marketing strategy of the subsidiary company in the Spanish market are the dimensions of cultural, administrative and economic, with the geographical dimension less relevant. The adaptations that proved to be necessary conditions for the performance of the business embody the value proposition to customers through the brand, product differentiation, design, price and communication.

Keywords: international marketing strategy; Distance between countries; Subsidiaries; Performance; Case Study.

Received on: 2013.10.25

Approved on: 2013.11.28

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

As empresas internacionais enfrentam o desafio de encontrar o equilíbrio entre estandardizar e adaptar as suas estratégias de marketing nos mercados externos de modo a terem sucesso (Schmid e Kotulla, 2011). O desenvolvimento da estratégia de marketing global explora o peso dos ganhos efectivos de adaptação ao mercado local contra os potenciais benefícios económicos obtidos através da estandardização nos segmentos transnacionais (Katsikeas *et al.*, 2006; Ryans *et al.*, 2003; Sousa e Bradley, 2008). Para Mudambi e Navarra (2002) o sistema legal, político e administrativo, as relações e as normas sociais tendem a ser não transferíveis entre países e em consequência as empresas têm que se adaptar para fazer face a essas diferenças (Ghemawat, 2001).

Esta problemática destaca a importância de saber como é que as empresas se adaptam ao contexto local para a formulação de estratégias de marketing que promovam o crescimento e a performance organizacional das suas subsidiárias. Considerar as diferenças entre países é particularmente relevante porque muitas empresas falham a sua estratégia de internacionalização devido à falta da compreensão das especificidades do país de acolhimento.

O objetivo do nosso estudo é compreender como é que as empresas adaptam o seu marketing mix em relação ao país de acolhimento para conseguirem ter êxito no mercado externo que é sempre diferente do seu mercado doméstico.

Para atingir o nosso objetivo colocamos duas questões:

- 1) Quais as dimensões de distância ao país de acolhimento que obrigam a fazer adaptações no marketing mix da empresa subsidiária?
- 2) Que alterações são necessárias implementar no marketing mix da empresa subsidiária para melhorar a sua performance?

Para responder a estas questões avaliamos a influência das dimensões de distância cultural, administrativa, geográfica e económica (CAGE) sustentadas no modelo de Ghemawat (2007) para a formulação da estratégia de marketing mix da empresa subsidiária.

Para atingir o nosso desiderato recorreremos a uma investigação qualitativa através da realização de estudo de caso. Para Piekkari *et al.*, (2009) e Piekkari e Welch (2011) a investigação qualitativa poderá ter uma substancial contribuição para a construção de teoria sobre o funcionamento das empresas multinacionais, sendo atribuído aos métodos qualitativos um papel crítico para interpretar e compreender a pluralidade de contextos: institucional; cultural; organizacional e as ligações entre estes contextos e as empresas que estabelecem relações de negócios para além das fronteiras nacionais (Doz, 2011; Birkinshaw *et al.*, 2011). Também para Cheng (2007) uma melhor compreensão e interpretação do impacto das dimensões culturais no comportamento organizacional e na estratégia das empresas pode ser de grande benefício para as empresas multinacionais, e a investigação qualitativa pode ser essencial para capturar as dimensões contextuais no negócio internacional, como por exemplo, as diferenças entre países.

O nosso *paper* está estruturado em quatro partes. Inicialmente apresentamos o quadro teórico que sustenta a nossa investigação. De seguida, apresentamos a metodologia que fornece detalhe sobre os casos selecionados, as questões colocadas e o método de análise. Os resultados são posteriormente apresentados acerca das questões de investigação formuladas, antes de se concluir com recomendações para futura investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A distância entre países e a performance organizacional

No nosso estudo propomo-nos analisar a forma como o marketing mix da empresa é influenciado pela distância entre países através do quadro multidimensional CAGE (Ghemawat, 2007) no processo de tomada de decisões dos gestores para que as empresas possam atuar de forma mais competitiva e sustentável no complexo cenário internacional.

A distância cultural refere-se aos atributos de uma sociedade que estão sustentados principalmente pelas interações entre as pessoas e não pelo Estado. As

diferenças culturais entre os países geralmente tendem a reduzir as interações económicas entre eles e os efeitos da língua são os mais óbvios bem como as diferenças étnicas e a religião.

A distância administrativa compreende as leis, políticas e instituições que tipicamente emergem de um processo político e são instituídos ou reforçados pelos governos. Inclui as relações internacionais entre os países ao nível de Tratados e Organizações Internacionais, os atributos políticos ou administrativos incluindo os laços coloniais, a pertença ao mesmo bloco regional de comércio e a utilização de moeda comum.

A distância geográfica incorpora a distância física, as diferenças em fusos horários e clima, topografia, acessibilidades e infraestruturas de comunicação. Quanto mais distante estiver um país, mais difícil será fazer negócios e o impacto mais imediato da longa distância física é o aumento dos custos de transporte físico.

A distância económica avalia a atividade económica entre países e é afetada pela sua dimensão que aumenta a quantidade absoluta de comércio e o reduz em percentagem do produto interno bruto (PIB). Outras diferenças nos fatores de produção como o custo ou a qualidade de recursos naturais, recursos financeiros, recursos humanos, infraestruturas e informação ou conhecimento também deverão ser examinadas.

Para Ghemawat (2007), a formulação de uma estratégia de adaptação aos mercados externos procura maximizar a relevância local da empresa para aumentar a sua receita e participação de mercado. Na adoção desta estratégia, a empresa deve efetuar alterações no seu modelo de negócio para se adaptar ao novo mercado e não entender que os consumidores detêm gostos e preferências que se traduzem em hábitos de consumo semelhantes. Deste modo é possível produzir e comercializar produtos únicos que satisfazem a procura à escala global.

Também, Ó Grady e Lane (1996) referem que aquilo que parece próximo pode na verdade ser mais distante do que o esperado, levando a uma atitude pouco atenta por parte dos gestores para com as diferenças nos mercados que podem ser subtis, mas importantes. Pensamos que esta pode ser a atitude de algumas empresas portuguesas

relativamente ao mercado espanhol, já que na investigação conduzida por Steenkamp (2001), Portugal e Espanha foram incluídos em duas “áreas culturais” diferentes: Portugal fazendo parte do *cluster* “latino” (a par com Itália, Grécia e México) e Espanha integrando o *cluster* “Europa Ocidental” (a par com Alemanha, Suíça e França).

Daqui decorre que a estratégia que conduz a melhor performance organizacional é aquela que leva em conta as diferenças entre países e combina os aspetos específicos do país de acolhimento com os objetivos empresariais. Para avaliar a performance organizacional, as medidas subjetivas têm sido preferidas relativamente às medidas objetivas e as razões prendem-se com a disponibilidade de dados objetivos sobre as empresas e a difícil comparabilidade entre negócios devido a diferentes práticas contabilísticas e procedimentos de registo de vendas. Face a estes constrangimentos, as medidas objetivas são preteridas relativamente às medidas subjetivas de performance cuja validade foi empiricamente suportada (Matthyssens e Pauwels, 1996; Katsikeas *et al.*, 1996). Na nossa investigação avaliamos a performance da empresa através de medidas subjetivas respeitantes ao cumprimento dos objetivos pretendidos com o investimento, uma vez que as ações empreendidas pelos gestores são guiadas pelas suas perceções.

2.2.A distância entre países e a estratégia de marketing mix

Dunning (1993) e Roth (1995) defendem que a prossecução de uma estratégia global de marketing que compreenda uma estratégia de marketing-mix estandardizado mantém a promessa de maiores oportunidades num mercado sem fronteiras. Contudo, a diversidade existente nos diferentes países acrescenta complexidade na avaliação dos elementos do marketing mix que podem ser transferidos entre os países (Kustin, 2004).

Os países podem divergir quanto a fatores sociais, legais, políticos e culturais e as empresas quando operam noutros países vêem as suas operações estrangidas pelos parâmetros legais que o ambiente operacional impõe, nomeadamente, os direitos de propriedade, os contratos legais, as leis comerciais e as barreiras alfandegárias. Estas diferenças levam a que as condições competitivas de mercado sejam também diferentes e por isso a estratégia de marketing constitui-se como um meio de resposta a essas diferenças (Cavusgil e Zou, 1994; Katsikeas *et al.*, 2006; Lages *et al.*, 2008).

A operacionalização da estratégia de marketing global na maioria da extensa literatura tem sido apresentada via os quatro elementos do marketing mix: produto; preço; distribuição e comunicação, quer examinada nos seus quatro componentes, quer como uma abordagem unificada (Cavusgil e Zou, 1994; Katsikeas *et al.* 2006).

A estratégia do Produto refere-se ao grau em que a empresa standardiza ou adapta os seus produtos e/ou serviços, inclusive as adaptações ao produto base ou aumentado para fazer face às preferências do mercado, níveis de qualidade e de segurança. As empresas que optam pela adaptação do produto vão ao encontro das diferenças entre nações em termos de necessidades e de procura do público-alvo aumentando assim a satisfação dos clientes e a performance (Cavusgil e Zou, 1994).

A estratégia do preço refere-se à standardização ou adaptação das políticas de preço internacionais, sendo de alguma maneira influenciada pelas diferenças legislativas e de regulação entre países (Theodosiou e Katsikeas, 2001). As empresas são capazes de assegurar a capacidade de resposta às alterações das condições de mercado, concorrência e forças ambientais através do emprego de uma estratégia de preço adaptativa (Sousa e Bradley, 2008).

A estratégia de distribuição incorpora a consideração de questões tais como a seleção do canal de distribuição (direto vs indireto), estratégia de governo (nível de coordenação) e partilha de margem. Estas questões variando de país para país obrigam a uma gestão adaptada acrescentando complexidade ao desenvolvimento de uma estratégia de distribuição efetiva para adotar nos mercados dos diferentes países (Solberg, 2008).

A estratégia de comunicação atende aos comportamentos de resposta aos estímulos de marketing que podem variar quando os padrões de consumo e estrutura de preferências do mercado são diferentes (Okazaki *et al.*, 2007).

Para concretizar o nosso objetivo de estudo, no sentido de inferir sobre como e qual a natureza das alterações decorrentes do impacto das dimensões de distância CAGE no marketing mix e na performance da empresa subsidiária internacional foram realizados estudos de caso. De seguida apresentamos a metodologia adotada.

3. METODOLOGIA

A nossa opção pela metodologia de natureza qualitativa através da realização de estudo de caso prende-se com o tipo de questões a serem formuladas. Para Piekkari *et al.* (2009) o estudo de caso é a estratégia-chave de pesquisa no negócio e gestão internacional. Podemos afirmar que o estudo de caso é a estratégia mais utilizada quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou quando este é inexistente, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno a que se acede diretamente e aprender a sua dinâmica, programa ou processo.

O estudo de caso configura uma abordagem metodológica de investigação adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Gummesson, 2000; Ragin 2000). A adoção por esta estratégia de investigação atende à complexidade existente nesta investigação que deriva do carácter multidimensional da dimensão distância, onde se cruzam fatores económicos, administrativos, geográficos e culturais.

3.1. Amostra

O estudo de caso envolve geralmente, em termos de dimensão da amostra, a seleção de uma unidade ou um número reduzido de unidades para análise. Dentro de uma orientação *positivista*, um caso constitui uma instância única e portanto a sua utilidade é sobretudo exploratória não podendo servir para efetuar inferências estatísticas (Easton, 1998). A nossa amostra é composta por duas empresas portuguesas que têm investimento no mercado externo na forma de subsidiárias. Seleccionámos duas empresas com subsidiárias em Espanha, porque pretendíamos averiguar até que ponto as distâncias CAGE se manifestam na internacionalização das empresas portuguesas face a um mercado vizinho onde a distância geográfica não é relevante e cujos países pertencem ao mesmo bloco regional de comércio e utilizam uma moeda comum, o que reduz a distância administrativa.

Por motivos de confidencialidade, a identificação das empresas é omitida. As

razões subjacentes à seleção destas empresas como sendo relevantes para o nosso estudo prendem-se com os critérios de elevado crescimento, inovação, notoriedade e reconhecimento estas empresas no mercado nacional e de destino.

As empresas escolhidas apresentam aspetos comuns relativamente ao posicionamento face à concorrência no mercado de origem, ao facto de escolherem Espanha como o primeiro mercado de destino na Europa com Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e quanto ao seu modelo de negócio que é dirigido ao B2B e B2C. O aspeto mais distintivo entre as duas empresas é a experiência internacional, que se verifica ser superior na empresa do caso 1. Enquanto que a empresa do caso 1 possui IDE em quatro países e iniciou o seu envolvimento internacional em 1970, a empresa do caso 2 inicia o seu envolvimento internacional na forma de IDE apenas em 2003 e o país escolhido é Espanha. Contrariamente ao caso anterior, esta empresa seguiu uma estratégia que resultou de um efeito de aprendizagem obtido através de contactos diretos com um conjunto de outras empresas que tiveram grandes dificuldades na gestão das suas subsidiárias no mercado espanhol.

3.2.Recolha de dados

O objetivo do processo de recolha de dados visou apurar as motivações sobre o processo de implantação da (s) empresa (s) subsidiária (s) e todo o seu processo de ajuste ao mercado local condicionado pelas dimensões de distância.

Na realização do nosso estudo, um conjunto de métodos para melhorar a qualidade da investigação foram adotados. Consistente com as recomendações dos investigadores interpretativos (Lincoln e Guba, 1985) e investigadores da *grounded theory* (Strauss e Corbin, 1988) aplicamos os critérios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade, comparabilidade, integridade, ajuste, compreensão, generalidade e controlo para melhorar a veracidade dos resultados. Estes critérios foram aplicados através do recurso ao mesmo entrevistador para administração das entrevistas e com diferentes interpretações dos colegas (3) na codificação dos dados, o que ajudou a reduzir o *bias*. Para reunir uma compreensão holística e contextualizada das práticas de gestão da empresa subsidiária no mercado de destino, analisamos de modo dinâmico a literatura e os dados. Esta informação foi recolhida recorrendo a entrevistas

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

Isabel Antunes, Hortênsia Karl, Francisco Martins

semiestruturadas e posteriormente completada com a recolha de documentos sobre as empresas. Segundo Yin (2009) a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno. Os entrevistados assumem cargos de direção nas empresas objeto de análise e estão e estiveram envolvidos nas motivações e decisões sobre o processo de envolvimento da empresa-mãe na gestão da empresa subsidiária, afigurando-se deste modo como pertinentes para a obtenção de informações. O detalhe sobre as entrevistas e o modo de realização das mesmas consta da tabela 1. Quanto à duração, constatamos que cada entrevista demorou em termos médios cerca de três horas e o modo de administração foi presencial. Previamente à realização das entrevistas, foi recolhida informação secundária e de consulta ao *site* de cada empresa a fim de que se aumentasse a familiaridade e conhecimento sobre os casos quanto aos países de investimento, a natureza do IDE (produtivo/comercial) e a forma de entrada com IDE (aquisição/raiz).

Antunes *et al.*_Tabela 1 – Caracterização dos casos

Caso	Data de constituição da empresa-mãe	Setor de atividade/ CAE	Posição do entrevistado	Países de investimento	Forma de entrada com IDE
Caso 1	1993	Fabricação de artigos cerâmicos/23420	Administrador	Espanha (2003)	Aquisição
Caso 2	1926	Fabricação de tintas/20301	Administrador	Espanha (1988) Angola (1970) Moçambique (1973) França (2002)	Aquisição Raíz Raíz Aquisição

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas iniciaram com a questão global: *que alterações na estratégia do marketing mix da empresa subsidiária foram necessárias para conduzir a maior performance?* o que permitiu aos informantes apresentar as suas opiniões nos seus próprios termos. A realização das entrevistas foi sustentada num guião, contudo, o processo foi também conduzido por tópicos emergentes derivados de cada entrevista e aspetos únicos de cada caso. A colocação das questões que constam do guião de entrevista, nomeadamente: I) em que países têm investimento; II) qual a modalidade de entrada; III) quais as motivações para a criação/compra da empresa subsidiária; IV) qual

a natureza dos objetivos que pretendiam alcançar com o investimento; V) em que medida os objetivos iniciais foram alcançados e por fim, VI) quais as dimensões de distância de natureza cultural, administrativa, geográfica e económica que condicionaram e condicionam a estratégia de marketing mix da empresa subsidiária, permitindo-nos aferir quer os níveis de sucesso, quer os fatores condutores de performance das empresas objeto de estudo.

De seguida, procedemos à análise e discussão dos dados recolhidos. Apresentamos as motivações da empresa-mãe para a criação da empresa subsidiária, a natureza dos objetivos que pretendiam alcançar e a avaliação das dimensões de distância nas diferentes componentes do modelo CAGE (Tabela 2). Cada caso é analisado de forma a obter uma maior compreensão sobre o processo de estratégia adotada em cada subsidiária no país de acolhimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No nosso estudo, os casos foram analisados recorrendo ao método de Eisenhardt para um e múltiplos casos (Eisenhardt, 1989). Procedeu-se à análise dos dados em duas etapas: a primeira etapa assentou no estudo individual de cada caso (*Within-case analysis*) sendo gerados relatórios finais para cada um dos dois casos individuais, e na segunda etapa procedeu-se a uma análise cruzada dos resultados obtidos (*Cross-case analysis*) que conduziu à elaboração de um relatório final e global. Como referem Piekkari e Welch (2011) no âmbito de internacionalização, o estudo de caso é interpretado atendendo à pluralidade de contextos e posteriormente com a ligação entre estes contextos (Doz, 2011; Birkinshaw *et al.*, 2011).

Os casos em análise atendem ao contexto cultural, administrativo, geográfico e económico do investimento em Espanha na forma de subsidiárias produtivas de duas empresas portuguesas.

Em relação aos *países de investimento*, as duas empresas possuem subsidiárias em Espanha. Uma delas (caso 2) está no mercado espanhol com a sua subsidiária desde 1988. É a que tem maior experiência de internacionalização, nomeadamente, em Angola,

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

Isabel Antunes, Hortênsia Karl, Francisco Martins

Moçambique e França. Iniciou o IDE em 1970. A outra empresa (caso 1) sem experiência internacional prévia noutros mercados tem a sua subsidiária em Espanha desde 2003.

Quanto à *forma de entrada* no mercado espanhol ambas as empresas optaram pelo IDE produtivo por aquisição. No caso 2, a empresa utilizou o mesmo modo de entrada no mercado francês mas já em Angola e Moçambique optou pelo IDE produtivo de raiz.

Em relação às *motivações* para adquirir as empresas subsidiárias em Espanha, no caso 1 é referida a importância das economias de escala conseguidas com a maior dimensão do mercado, e no caso 2, a principal motivação consiste em alargar a sua gama de produtos, promovendo a competitividade empresarial via a diferenciação da sua oferta.

Antunes *et al.*_Tabela 2 – As dimensões de distância e a performance da empresa subsidiária

Questões	Caso 1	Caso 2
Motivação para a criação/compra da empresa subsidiária	Reforçar a sua posição no mercado ibérico face ao líder do mercado.	Aumentar a notoriedade internacional da marca. Alargar a gama de produtos para a indústria.
Natureza dos objetivos que pretendiam alcançar com o investimento	Aumentar a quota de mercado.	Manter a liderança no mercado ibérico (em Espanha). Aumentar a rentabilidade (em Angola e Moçambique). Aceder a <i>know-how</i> (em França).

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

Isabel Antunes, Hortênsia Karl, Francisco Martins

Performance - Em que medida os objetivos iniciais são atingidos	Acima do esperado.	Cumpridos (em Espanha) Acima do esperado (em Moçambique) Ligeiramente abaixo do esperado (em França e Angola).
Distância cultural	As preferências dos clientes (públicos e privados) por marcas nacionais e gostos diferentes.	Sim. Critérios de preferências dos clientes.
Distância administrativa	Sim. Organização administrativa do país e legislação nacional e regional.	Sim. Organização administrativa do país e legislação nacional e regional.
Distância geográfica	Não relevante.	Apenas relevante em Angola e Moçambique.
Distância económica	Sim. Falta de quadros qualificados e preferências do consumidor.	Sim. Custos elevados de recursos humanos qualificados, e a dispersão do poder de compra.

Fonte: Elaboração própria

Ambas as empresas inquiridas apontaram como *objetivos a alcançar*, o aumento da quota de mercado e da notoriedade internacional da marca. A empresa 2 diz claramente que os seus objetivos eram: “*Manter a nossa posição de liderança no mercado ibérico e aumentar a notoriedade da marca*”.

Decorre do nosso estudo que as empresas inquiridas atingiram os seus objetivos e obtiveram resultados positivos do seu investimento. As empresas definiram objetivos de natureza quantitativa, em termos de aumento da quota de mercado e rentabilidade. Os objetivos de natureza qualitativa tiveram elevada importância em termos de imagem e posicionamento do grupo, nomeadamente no caso 2 que atribuiu particular relevância à divulgação internacional da sua marca institucional. Os objetivos previamente definidos foram alcançados e até superados no caso 2 com o investimento em

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

Isabel Antunes, Hortênsia Karl, Francisco Martins

Moçambique. Contudo, para a mesma empresa ficaram aquém do esperado em França e Angola, sendo este resultado atribuído ao seu modelo de negócio desajustado àqueles países.

Na tabela 3, apresentamos os resultados de cada dimensão de distância e o seu impacto na estratégia de marketing mix.

Antunes *et al.*_Tabela 3 – Análise comparativa dos casos

Empresa	País de investimento	Dimensões CAGE	Alterações realizadas no marketing mix da empresa subsidiária
Caso 1	Espanha	Cultural, Administrativa e Económica	Marca, Diferenciação dos Produtos e <i>Design</i>
Caso 2	Espanha	Cultural, Administrativa e Económica	Gama de Produtos, <i>Design</i> , cores e texturas, Preço e Comunicação
	Angola	Geográfica e Económica	Gama de Produtos e Preço
	Moçambique	Administrativa, Geográfica e Económica	Gama de Produtos e Preço
	França	Cultural e Económica	Produto, <i>Design</i>

Fonte: Elaboração própria

A dimensão cultural teve influência na organização da subsidiária, na gestão da marca e no marketing mix exigindo adaptação no mercado espanhol.

No âmbito da gestão da marca foi forçoso para a empresa do caso 1 manter as marcas locais devido a grande dificuldade de aceitação das marcas portuguesas.

Por exemplo, o CEO observou: *“Temos duas marcas no mercado espanhol. Mantemos a marca da empresa adquirida para os produtos destinados ao sector público, e utilizamos a nossa marca institucional para o segmento privado”*. E acrescentou *“os espanhóis têm uma filosofia completamente diferente da nossa, eles são um povo que defende os produtos que são deles e compram o que é deles”*.

Ao nível do marketing-mix houve necessidade de o ajustar tendo em conta as preferências dos clientes e a imagem que têm da marca de origem ‘Portugal’.

Por exemplo, no caso 1, a empresa refere *“A imagem de Portugal é muito complicada como produtores, se fôssemos italianos, vendíamos 30 a 40% mais caro, alemães 60% mais caro, suíços 70% mais caro”*.

No caso 2, as adaptações foram feitas em função do consumidor e do cliente distribuidor. Afirmam: *“Ajustamos a nossa oferta às preferências do consumidor, tivemos que atuar em função dos modelos de negócio quanto à gama de produtos, design, cores e texturas adaptados aos seus gostos”*. E em função dos modelos de negócio ajustamos o preço e a comunicação”.

A dimensão administrativa teve relevância ao nível legislativo pese embora Portugal e Espanha pertençam ao mesmo bloco regional de comércio e utilizem uma moeda comum, bem como a existência de laços coloniais com Angola e Moçambique. Por exemplo, no caso da empresa 1: *“Tivemos alguns problemas de natureza legislativa, nomeadamente quanto à faturação”*. Também no caso 2, *“Em Espanha tivemos dificuldades de contextualização da organização dos suportes e integração com as áreas funcionais, já em Moçambique os problemas situaram-se ao nível dos contratos laborais”*.

A dimensão geográfica não é relevante no que respeita ao mercado espanhol (boas e rápidas acessibilidades) mas condiciona a atuação da empresa do caso 2 no que diz respeito à afetação de recursos e preço dos bens para os mercados de Angola e Moçambique. Referem que: *“Para ultrapassar o problema dos custos de transporte*

tivemos que atuar em função dos modelos de negócio, quanto às características do produto e preço”.

A dimensão económica foi apontada como tendo grande influência nas adaptações a realizar na empresa subsidiária, conduzindo mesmo à implementação de modelos de negócio distintos, conforme indica o testemunho dos entrevistados.

Por exemplo, o CEO da empresa 1 refere: *“O produto que fabricamos tem que ter notoriedade em termos de marca e imagem porque é um produto com muita exposição, qualidade, e design, por isso compramos a empresa espanhola que já tinha mercado, mas não tinha produto nem recursos humanos qualificados”.*

A empresa 2 refere que: *“A dispersão do poder de compra condicionou a nossa atuação e por isso ajustamos a nossa oferta às preferências do consumidor quanto às características do produto, preço e comunicação”.*

6. CONCLUSÕES

Os relatos dos entrevistados e a análise comparativa dos casos indicam que o sucesso na estratégia de internacionalização para o mercado espanhol não depende da experiência de internacionalização da empresa mas sim da sua capacidade de adaptação ao país de investimento. Na verdade, a empresa com mais experiência internacional obteve um pior desempenho por ter querido replicar o seu modelo de negócio no mercado espanhol à semelhança do que sempre fez noutros mercados.

Em ambos os casos verificou-se que as dimensões de distância CAGE influenciaram o marketing mix da empresa subsidiária. E destas foram predominantes as dimensões cultural, administrativa e económica com uma menor importância atribuída à dimensão geográfica. Estas dimensões obrigam à adaptação, verificando-se que as empresas portuguesas têm maior dificuldade na gestão da distância cultural, mesmo as empresas com grande experiência internacional. O marketing mix teve de ser adaptado ao mercado na proposta de valor aos clientes através da marca, da diferenciação dos produtos, do *design*, do preço e da comunicação. A internacionalização é complexa e obriga a uma maior adaptação num mercado que, apesar de geograficamente próximo,

seja distante do ponto de vista cultural, económico e administrativo.

6.1. Limitações e investigação futura

Uma das limitações do nosso estudo decorre do número limitado de casos observados para se poder analisar as especificidades da internacionalização para o mercado espanhol. Em estudos futuros dever-se-á alargar esta investigação a outros países e setores de atividade, nomeadamente, a indústrias de serviços para examinar a validade dos nossos resultados. Outra limitação deste estudo prende-se com o modo de entrada na forma de subsidiárias, na medida em que os resultados apresentados refletem a posição das empresas portuguesas para aquele modo de entrada, o que dificulta a generalização das nossas conclusões a outros modos de entrada. Também a realização de estudos longitudinais poderá mostrar se houve alterações na gestão nesse mercado ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y. e Tung, R. L. (2011) “From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, pp. 573-581.
- Cavusgil, T.S. e 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.
- Cheng, J. L.C. (2007) “Critical issues in international management research: An agenda for future advancement”, *European Journal of International Management*, Vol. 1 (1/2), pp. 23-38.
- Doz, Y. (2011). “Qualitative research for international business”, *Journal of International Business Studies*, Vol. (42), pp. 582-590.
- Dunning, J.H. (1993) *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham: Addison-Wesley.
- Easton, G. (1998) “Case research as methodology for industrial networks: a realist apologia”, in *Networks Dynamics in International Marketing*, Naude, P. e Turnbull, P. (eds.), London: Pergamon, pp. 73-87.
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), pp. 532-550.
- Ghemawat, P. (2001) “Distance Still Matters – The Hard Reality of Global Expansion”, *Harvard Business Review*, September, pp.137-145.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy – Crossing Borders in a World Where Differences Still*

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

Isabel Antunes, Hortênsia Karl, Francisco Martins

Matter, Harvard Business School Corporation.

Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*, London: Sage Publications.

Katsikeas, C.S., Samiee, S. e Theodosiou, M. (2006) “Strategy fit and performance onsequences of international marketing standardization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 867-890.

Katsikeas, C. S., Piercy, N. F. e Ioannidis, C. (1996) “Determinants of export performance in a European context”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 (6), pp. 6-35.

Kustin, R.A. (2004) “Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries”, *International Business Review*, Vol. 13, pp. 637-649.

Lages, L.F., Jap, S. e Griffith, D.A. (2008) “The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 (2), pp. 304-325.

Lincoln, Y.S. e Guba, E. (1985) *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage.

Matthysens, P. e Pauwels, P. (1996) “Assessing export performance measurement”, *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 85-114.

Mudambi, R. e Navarra, P. (2002) “Institutions and international business: a theoretical overview”, *International Business Review*, Vol. 11, pp. 635-646.

O’Grady, S. e Lane, H. (1996) “The Psychic Distance Paradox”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 (2), pp. 309-333.

Okazaki, S., Taylor, C.R. e Doh, J.P. (2007) Market convergence and advertising standardization in the European Union, *Journal of World Business*, Vol. 42 (4), pp. 384-400.

Piekkari, R., Welch, C. e Paavilainen (2009) “The case study as disciplinary convention: evidence from international business journals”, *Organizational Research Methods*, Vol. 12 (3), pp. 567-589.

Piekkari, R. e Welch, C. (2011) “Pluralism in international business and international management research: making the case”, in Piekkari, R., e Welch, C. (eds), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 3-23.

Ragin, C.C. (2000) *Fuzzy-Set Social Science*, London: The University of Chicago Press.

Ryans, J.K., Griffith, D.A. e White, S.D. (2003) “Standardization/adaptation of international marketing strategy”, *International Marketing Review*, Vol. 20 (6), pp. 588-603.

Roth, M.S. (1995) “Effects of global market conditions on brand image customization and brand performance”, *Journal of Advertising*, Vol. 14 (4), pp. 55-75.

Schmid, S. e Kotulla, T. (2011) “50 years of research on international standardization and adaptation – From a systematic literature analysis to a theoretical framework”, *International Business Review*, Vol. 20, pp. 491-507.

O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional: O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha

Isabel Antunes, Hortênsia Karl, Francisco Martins

Solberg, C.A. (2008) “Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach”, *Journal of International Marketing*, Vol. 16 (3), pp. 57-83.

Sousa, C.M.P. e Bradley, F. (2008) “Antecedents of international pricing adaptation and export performance”, *Journal of World Business*, Vol. 43(3), pp. 307-320.

Steenkamp, J-B. (2001) “The role of national culture in international marketing research”, *International Marketing Review*, Vol. 18 (1), pp. 30-44.

Strauss, A. e Corbin, J. (1988) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures of Developing Grounded Techniques*, 2ª. Ed., Thousand Oaks, CA: Sage.

Theodosiou, M. e Katsikeas, C.S. (2001) “Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations”, *Journal of International Marketing*, Vol. 9 (3), pp. 1-18.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

How to cite this article:

Antunes, I., Karl, H. e Martins, F. 2013). *O Impacto da Distância entre Países na Estratégia de Marketing Internacional O Caso das Empresas Subsidiárias Portuguesas em Espanha*. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. Online, Vol.1, nº 1, p. 103-123. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcmn>.