

**INFLUÊNCIA DA CULTURA NA SELEÇÃO DE MERCADOS
INTERNACIONAIS NO SECTOR ALIMENTAR**

Daniel Chang Yan

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro 2014

**IIINFLUÊNCIA DA CULTURA NA SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS
NO SECTOR ALIMENTAR**

Daniel Chang Yan

- Lombada -

Resumo

Cada povo tem os seus hábitos e os seus costumes, e isso é refletido nos hábitos alimentares. Na forma como, quando e o que é que comemos. Então, para as empresas que decidem explorar mercados internacionais, culturalmente diferentes do seu mercado de origem, é essencial entender o impacto que essa diferença cultural terá no negócio.

Nesse sentido, este trabalho, procurar identificar fatores culturais que possam influenciar a seleção de mercados internacionais no sector alimentar.

Na revisão da literatura sobre a seleção de mercados, vamos abordar os diferentes perfis de mercado, a análise faseada, as aproximações que podemos fazer, e as dimensões de análise. Relativamente à cultura começamos por definir o conceito cultural que pretendemos abordar, exploramos as várias dimensões culturais de Hofstede (2010), e desenvolvemos o conceito de distância cultural, revendo os modelos de Ghemawat (2001), Blizzard (2002) e Drogendijk e Martin (2008). Por fim, particularizamos o conceito cultural no sector alimentar e a respetiva distância.

Na conjugação dos conceitos revistos sugerimos um conjunto de proposições de variáveis culturais fundamentais que possam influenciar a decisão de selecionar um mercado em detrimento de outro. Estas variáveis são exploradas em entrevistas realizadas com decisores da seleção de mercados internacionais, em empresas portuguesas no sector alimentar.

Apesar do maior fator influenciador na seleção de mercados ser o fator económico, encontramos, para o sector alimentar, uma grande influência da cultura na necessidade de adaptar os produtos alimentares, devido aos diferentes hábitos e costumes alimentares.

Palavras-chave: Cultura, seleção mercados, internacionalização, alimentar

JEL: L66, M16.

Abstract

Each people have their own habits and customs, and this is reflected in eating habits. How, when and what we eat. So for companies that decide to explore international markets, that are culturally different from its home market, it's essential to understand the impact that cultural differences have on the business.

So this work seeks to identify cultural factors influencing international food market selection.

In literature review on market selection, we will address the different market profiles, a phase analysis, the approximations we can do, and analysis dimensions. About culture, we begin by defining cultural concept that we want to address, explore Hofstede (2010) cultural dimensions, and developed the concept of cultural distance by reviewing Ghemawat (2001), Blizzard (2002) and Martin and Drogendijk (2008) models. Finally we focus on food cultural concept and his respective distance.

On combining revised concepts, we suggest a set of key cultural variables propositions that may influence decision makers to choose one market over another. These variables are explored in interviews with decision makers in international market selection of Portuguese food companies.

Despite the most influential factor in market selection is economic factors, we find, for food industry, a major cultural influence on food products adaptation due to different dietary habits and customs.

Keywords: Culture, market selection, internationalization, food

JEL: L66, M16.

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento dirige-se ao Prof. Eurico Brillhante Dias, pelo acompanhamento e orientação deste trabalho. O seu conhecimento na área em muito ajudou a definir o tema e em dar a base do conhecimento a partir do qual pude iniciar a minha investigação. As suas opiniões e revisões do texto em muito engrandeceram este trabalho.

Não posso deixar de agradecer às excelentes pessoas que tive oportunidade de conhecer e entrevistar, e cujo contributo muito influenciou o conteúdo deste trabalho. A experiência e o conhecimento partilhado é de valor imprescindível.

Por último, e não menos que os anteriores, tenho que agradecer à Lídia, que nunca deixou de acreditar nas minhas capacidades e nunca deixou que desistisse deste trabalho. Sempre me apoiou nos momentos mais difíceis desta longa caminhada e sempre foi paciente quando não lhe pude dar a devida atenção para me focar neste trabalho.

I. Índice

Conteúdo

I. Índice	I
II. Figuras	V
III. Tabelas	V
IV. Gráficos	V
V. Lista de Abreviaturas	VI
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Seleção de Mercados	3
2.1.1. Perfil	3
2.1.1.1. Mercado Chave	4
2.1.1.2. Mercado Emergentes	4
2.1.1.3. Mercado Plataforma	4
2.1.1.4. Mercado Marketing	5
2.1.1.5. Mercado Recursos	5
2.1.2. Análise faseada	6
2.1.3. Aproximações	6
2.1.3.1. Sistemática	7
2.1.3.2. Não sistemática	7
2.1.3.3. Relacional	7
2.1.4. Dimensões de análise	8
2.1.4.1. Mercado	8
2.1.4.2. Indústria	8
2.1.4.3. Risco	9
2.1.5. Distância	10
2.2. Cultura	11
2.2.1. Programação Mental	12
2.2.2. Dimensões existentes	13
2.2.3. Dimensões da Cultura de Hofstede	14
2.2.3.1. Distância Hierárquica (PDI)	14
2.2.3.2. Aversão à incerteza (UAI)	15
2.2.3.3. Individualismo (IDV)	15
2.2.3.4. Masculinidade vs Feminidade (MAS)	15

2.2.3.5.	Orientação a longo prazo (LTO)	16
2.2.3.6.	Indulgência vs restrição (IND)	16
2.2.4.	Distância cultural, psíquica e biológica.....	17
2.2.4.1.	Distância cultural	17
2.2.4.1.1.	Modelos de distância cultural.....	18
2.2.4.2.	Distância psíquica	21
2.2.4.3.	Distância biológica	22
2.3.	Cultura alimentar.....	22
2.3.1.	Distância cultural alimentar	24
2.3.2.	Adaptação do produto	25
2.4.	Cultura no processo internacional.....	26
2.5.	Cultura na seleção de mercados.....	27
2.5.1.	Consequências culturais	27
2.6.	Variáveis fundamentais.....	36
P01:	Afinidade Cultural e Histórica.....	36
P02:	Língua e Comunicação	36
P03:	Religião	37
P04:	Adaptação de Produtos.....	37
P05:	Burocracia e Leis.....	38
P06:	Concorrência.....	38
P07:	Corrupção.....	39
P08:	Instabilidade Política e Greves	39
P09:	Consumismo vs Poupança.....	39
P10:	Inovadores vs Imitadores.....	40
P11:	Luxo vs Bens essenciais.....	40
2.6.1.	Avaliação das variáveis.....	41
3.	Métodos e Dados	42
3.1.	Método descritivo.....	42
3.2.	PME's do sector alimentar em mercados internacionais	42
3.3.	Critérios de seleção de entrevistados	43
4.	Discussão	44
4.1.	O que os entrevistados disseram.....	44
4.1.1.	Processos de decisão	44
4.1.2.	Afinidade Cultural e Histórica.....	45
4.1.3.	Língua e Comunicação	48
4.1.4.	Religião	50
4.1.5.	Adaptação de Produtos.....	51

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

4.1.6.	Burocracia e Leis.....	52
4.1.7.	Concorrência.....	54
4.1.8.	Corrupção.....	54
4.1.9.	Instabilidade Política e Greves	55
4.1.10.	Consumismo vs Poupança	56
4.1.11.	Inovadores vs Imitadores	57
4.1.12.	Luxo vs Bens essenciais	58
4.2.	Variáveis identificados pelos entrevistados.....	59
5.	Conclusões.....	61
6.	Literatura e referências.....	63
Anexo I.	Entrevistados.....	67
Anexo II.	Guião da Entrevista	68

II. Figuras

Figura 1 - Programação mental (Hofstede, 1997)	13
Figura 2 - Dimensões da Distância entre Países (Drogendijk e Martin, 2008)..	19
Figura 3 - Mapa Europeu por <i>clusters</i> de Cultura Alimentar (Askegaard & Madsen, 1998)	23

III. Tabelas

Tabela 1 - Consequências culturais na dimensão da Distância Hierárquica.....	29
Tabela 2 - Consequências culturais na dimensão do Individualismo	30
Tabela 3 - Consequências culturais na dimensão da Masculinidade	31
Tabela 4 - Consequências culturais na dimensão da Aversão à Incerteza	31
Tabela 5 - Consequências culturais na dimensão da Orientação a Longo-prazo	32
Tabela 6 - Consequências culturais na dimensão da Indulgência vs Restrição	33
Tabela 7 - Relação entre proposições de variáveis fundamentais e o fundamento teórico	41
Tabela 8 - Valores das proposições de variáveis fundamentais.....	42
Tabela 9 - Variáveis identificados pelos entrevistados.....	60

IV. Gráficos

Gráfico 1 - Média ponderada das respostas dos entrevistados.....	59
--	----

V. Lista de Abreviaturas

BRIC – Grupo de países que inclui o Brasil, a Rússia, a Índia e a China.

CAGE – Cultural, Administrativo, Geográfico e Económico.

CEO – Chief Executive Officer

FDI – Investimento direto no estrangeiro (do inglês Foreign Direct Investment)

IDV – Individualismo versus Coletivismo (do inglês Individualism versus Collectivism)

IND – Indulgência versus Restrição (do inglês Indulgence versus Restraint)

LTO – Orientação a Longo-Prazo (do inglês Long-Time Orientation)

MAS – Masculinidade versus Feminidade (do inglês Masculinity versus Feminity)

NA/ND – Não Abordado/Não Definido

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PDI – Distância Hierárquica (do inglês Power Distance Index)

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROI – Retorno do investimento (do inglês Return of Investment)

UAI – Aversão à Incerteza (do inglês Uncertainty Avoidance Index)

1. Introdução

Com a crise económica mundial de 2008, os Estados Unidos e a Europa sofrem um grande choque económico, e os tradicionais mercados locais e nacionais perdem fulgor. Urge a necessidade de explorar novos mercados, nomeadamente mercados internacionais.

Para tal, um bom gestor deverá recorrer às melhores ferramentas e estratégias para otimizar a oportunidade externa.

Existem inúmeros processos e estratégias de seleção de mercados, uns mais formais do que outros (Anderson, O., Buvik, A. 2002; Lasserre, P. 2003; Hollensen S. 2004; Correia, J. 2009). É possível analisar indicadores macroeconómicos e/ou de mercado, ou é possível seguir uma oportunidade que apareceu de forma inesperada, ou, ainda, é possível escolher um país chave, a partir do qual se conseguem retirar dividendos indiretos de outros países, ou, simplesmente, o decisor pode seguir o seu instinto pessoal.

Por exemplo, é possível delinear uma estratégia comum para investir no mercado asiático, com o foco principal nos dois principais países asiáticos, a China e o Japão. Dois países orientais, vizinhos entre si, no entanto, culturalmente diferentes. Por isso, a probabilidade de uma estratégia comum não funcionar será alta.

Apesar de alguns desses processos incluírem indicadores culturais, os mesmos não são fáceis de medir e estão poucos aprofundados (Kobrin, S.J. 1976; Meyer-Ehrman, C., Hamburg, M. 1986; Brush, T.H., Maritan, C.A., Karnani, A., 1999).

Assim, este trabalho pretende contribuir para o estudo da influência da cultura na seleção de mercados internacionais. Perceber quais são os fatores culturais que devem ser considerados no processo de seleção, e em que medida os mesmos têm influência.

Uma abordagem que iremos adotar será com base nas 6 dimensões culturais de Hofstede (2001) (Distância Hierárquica, Individualismo vs Coletivismo, Masculinidade vs Feminidade, Aversão à Incerteza, Orientação a Longo prazo e Indulgência vs Restrição) e as respetivas consequências, de modo a tentar identificar quais são os fatores culturais que afetam cada fase ou perspetiva de análise da seleção de mercados.

As dimensões de Hofstede (2010) permitem transformar um conceito que é qualitativo em quantitativo, pois Hofstede (2010) classifica 110 países segundo as suas dimensões, o que permite uma abordagem analítica dos fatores culturais.

Outra abordagem será através da distância cultural. A influência da cultura na seleção de mercados pode ser medida em termos de distância cultural entre o país de origem e os países de destino (Filippaios e Rama, 2011). Por isso, abordaremos diferentes dimensões de distância e circunscrevemos o conceito de distância cultural. Revemos em concreto os modelos de distância cultural de Ghemawat (2001), Blizzard (2002) e Drogendijk e Martin (2008).

Na medida em que a análise incide em empresas do sector alimentar, o conceito relevante é o da cultura alimentar.

Para fundamentar as conclusões, vamos entrevistar decisores de empresas portuguesas do sector alimentar que se internacionalizaram, e que nos vão ajudar a identificar quais as principais variáveis culturais que influenciam a seleção de mercados.

O objetivo deste trabalho é reforçar o entendimento na matéria e identificar indicadores culturais influentes na seleção de mercados. Não se espera, de modo algum, encontrar um processo único e completo de análise de seleção de mercados internacionais, mas sim, ajudar a identificar fatores complementares aos que já existem na literatura, que possam, posteriormente, ser aprofundados.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo vamos fazer uma revisão da literatura sobre a cultura na seleção de mercados. Mas antes exploramos individualmente o conceito de seleção de mercados e o conceito de cultura.

Em primeiro lugar, vamos explorar várias análises e estratégias que podem ser abordadas pelos decisores na seleção de mercados, desde a escolha de perfil de mercado até às fases de análise, passando pelas aproximações. Vamos ainda abordar as dimensões de análise e o conceito de distância. Em segundo lugar, vamos abordar o tema da cultura. Definimos o conceito da cultura que pretendemos estudar. Identificamos as várias dimensões da cultura que têm sido apresentadas à comunidade científica, nomeadamente as dimensões de Hofstede (2010), e revemos o conceito de distância cultural, com o foco nos modelos de distância apresentados por Ghemawat (2001), Blizzard (2002) e Drogendijk e Martin (2008). Por fim, conjugamos os dois conceitos e relacionamos os fatores culturais que podem influenciar a tomada de decisão na seleção de mercados. Para esse efeito, analisamos as consequências das dimensões culturais de Hofstede (2010) e

extrapolar proposições de variáveis culturais que influenciam a seleção de mercados para o sector alimentar.

Por último, resumimos as variáveis culturais que acreditamos serem influenciadores da seleção de mercados. Serão estas variáveis culturais que queremos validar junto do um conjunto de atores do sector alimentar.

2.1. Seleção de Mercados

O processo de internacionalização de uma empresa começa pela tomada de decisão sobre onde se vai querer investir ou apostar. Como qualquer outro investimento, quer-se saber onde se consegue melhor retorno financeiro, o maior ROI. Para tal, é necessário fazer uma seleção de mercados a investir e tomar a decisão de escolher a que se prevê ser a melhor opção. Existem várias estratégias que podem ser complementares umas às outras, como por exemplo, traçar o perfil do país que nos interessa, analisar cada país segundo diferentes abordagens e analisar a atratividade de um mercado em relação a outro. Estas estratégias serão abordadas nos próximos ponto.

A seleção de mercados é um passo importante no processo de internacionalização, pois a seleção correta de um mercado pode significar alcançar ou exceder as expectativas de retorno. Mas por outro lado, a seleção errada de um mercado pode significar perdas elevadas, frustração ou mesmo o seu posto de trabalho (Manzella, 1997).

2.1.1. Perfil

A estratégia da seleção de mercados pode passar por se escolher, numa primeira fase, o perfil do mercado onde se quer investir. Lasserre (2003) identifica cinco perfis para classificar um mercado, cada um com as suas próprias características e razões para se investir.

Um mercado pode ser classificado por:

- Mercado chave
- Mercado emergente
- Mercado plataforma
- Mercado *marketing*
- Mercado recurso.

2.1.1.1. Mercado Chave

Os mercados chave são mercados que por si só são considerados importantes, de tal modo que podem influenciar o sucesso ou insucesso de todo um projeto. Na medida em que estes mercados têm um impacto significativo em outros mercados e na própria imagem da empresa.

Podem gerar elevados lucros e/ou notoriedade, ou um volume de negócio que diminua o custo global de produção, de tal modo que a empresa seja competitiva neste e noutros mercados.

Estes mercados não terão que representar os mercados onde se retirarão maiores lucros. Até poderão não dar lucros de forma direta, mas contribuirão positivamente na imagem da empresa, na valorização da marca, ou no acesso a contactos.

2.1.1.2. Mercado Emergentes

No início deste século, Jim O'Neill (2001) utilizou o acrónimo BRIC para fazer referência a quatro países em grande expansão económica. São eles o Brasil, a Rússia, a Índia e a China. Estes países têm em comum o rápido crescimento económico das suas economias e que têm impacto na economia global. Como tal, uma empresa que conseguia singrar num destes países pode obter lucros e crescimento.

Os BRIC são um exemplo recente da nossa história, mas sempre houve mercados a crescerem a ritmos superiores que os restantes. Estes mercados são considerados economias emergentes, e, na altura da seleção de mercados, o decisor pode optar pela estratégia de apostar nestes mercados, como meio de obter o retorno desejado.

O crescimento económico destes mercados não é garantia que um investimento estrangeiro dê resultados positivos, pois a concorrência externa também está atenta a estes mercados emergentes e a concorrência tende a aumentar.

2.1.1.3. Mercado Plataforma

Num mundo global, questões como a logística ou os fusos horários, poderão ter demasiado peso no modelo de negócio. Há países estratégicos onde interessa entrar, de modo a facilitar o transporte de cargas, meios ou pessoas, ou minimizar as diferenças horárias.

Por vezes, mais do que um país, o interesse poderá incidir sobre uma cidade em particular.

O Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, ou Bangucoque, na Tailândia, são cidades que facilitam esta logística, quer pela sua localização no mapa global, quer pelas suas infraestruturas logísticas existentes.

2.1.1.4. Mercado *Marketing*

O sucesso de um negócio pode passar mais pelo modo como se vende, do que pelo produto vendido em si. A imagem da marca e a confiança que ela transmite são características fundamentais num negócio. Os mercados *marketing* conseguem transmitir uma certa notoriedade que potencia o negócio. Estes mercados acabam por ter características semelhantes ao mercado chave, no entanto, este último pressupõe um impacto e uma importância bastante superior para a empresa.

Um exemplo de mercado *marketing* pode ser a Itália. O país simboliza fatos e gravatas de qualidade. Se for esse o segmento de mercado que se quer atingir, produzir em Itália apresenta uma vantagem para a imagem da marca.

2.1.1.5. Mercado Recursos

A citação representativa da Lei de Lavoisier, “Nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”, demonstra que os recursos disponíveis são finitos, e numa economia global, em crescimento e de maior consumo, a disponibilidade dos recursos é cada vez mais determinante. Em termos estratégicos, poderá ser crucial a facilidade de acesso às matérias-primas. A localização de recursos naturais, como o petróleo, carvão, madeira, aço, água, pode influenciar a localização de uma fábrica ou uma operação.

Muito se debateu e se discutiu sobre as verdadeiras razões da Guerra do Iraque de 2003. O Iraque possui vários poços de petróleo, que na altura estavam no domínio de um regime ditatorial, e o que se debate é a existência de *lobby* por parte de certas empresas petrolíferas para que houvesse mudança de regime, de modo a facilitar o acesso ao ouro negro daquela região (Bignell, 2011).

No conceito de recursos também incluímos os recursos humanos. O acesso a recursos devidamente qualificados e por custos adequados pode influenciar o modelo de negócio. No início do século, várias empresas de Tecnologias de Informação deslocaram os seus centros de desenvolvimento e de *back-office* para a Índia, onde encontraram mão-de-obra qualificada mais barata do que nos seus países de origem (Neil, 2013).

2.1.2. Análise faseada

Independentemente dos métodos e abordagens de análise a considerar para a selecção de mercados, Hollensen (2004) descreve duas fases distintas para essa análise: uma primeira à distância (*offsite*) e uma segunda no local (*onsite*).

A análise à distância é realizada a partir do mercado de origem, e é mais sistemática, isto é, a informação para análise do mercado de destino é a disponível na literatura impressa e *online*. Por exemplo, indicadores macroeconómicos, índices demográficos ou estatísticas do comércio, ambiente político, estrutura social, contexto económico, fatores geográficos, etc. Qualquer recolha adicional é feita remotamente ou indiretamente. O processo de análise e tomada de decisão, sobre os dados recolhidos, é feito tipicamente nos escritórios da própria empresa. Nesta fase realiza-se uma primeira filtragem dos mercados-alvos.

Numa segunda fase, determina a deslocação aos países selecionados na primeira fase, para se realizar uma análise microeconómica, mais pormenorizada e ao vivo, no local. Abordar possíveis parceiros, ter contacto direto com o mercado e com a concorrência, analisar possíveis clientes e consumidores, perceber padrões de consumo. A análise no local permite confirmar, ou não, os dados recolhidos durante a primeira fase. Lasserre (2003) intitula esta fase de *Grand Tour*.

A aplicação destas duas fases permite, essencialmente, otimizar esforços e custos, nomeadamente custos de deslocação. Pois a análise à distância acaba por ser menos dispendiosa do que a análise no local, já que este último pressupõe a deslocação de um ou mais decisores ao país-alvo. E ao fazer uma filtragem de possíveis países numa primeira fase, reduz o número de mercados a visitar na segunda fase.

2.1.3. Aproximações

Paralelamente à aplicação das fases descritas no ponto anterior, as análises podem ser realizadas segundo várias aproximações. Pode ser uma análise sistemática, ou seja, mais analítica e estatística, mediante um processo formal, ou pode ser uma análise não sistemática, mediante um processo de decisão descritivo e subjetivo. Ainda pode ser uma análise relacional, isto é, o processo de decisão depende da relação com o fornecedor ou consumidor estrangeiro (Anderson & Buvik, 2001).

2.1.3.1. Sistemática

A aproximação sistemática é um processo formal que faz uma análise analítica e estatística do país.

Definem-se critérios de avaliação como indicadores económicos, sociais, culturais, geográficos, demográficos, etc, e recolhem-se dados e indicadores, por exemplo, em portais como o da OCDE, da Pordata, ou do Eurostat. Eventualmente realizam-se ou compram-se a terceiros estudos de mercado.

Posteriormente, ponderam-se os critérios segundo a sua importância e impacto no modelo de negócio. E avaliam-se os possíveis países segundo estes critérios.

Por fim, comparam-se os diferentes mercados analiticamente.

2.1.3.2. Não sistemática

A abordagem não sistemática, ao contrário do anterior, é mais informal. Faz-se uma avaliação descritiva e subjetiva do país.

Esta análise, normalmente, acontece por falta de informação analítica, o que inviabiliza uma avaliação sistemática válida. Por falta de indicadores, recorre-se muito a uma avaliação pela experiência empírica do decisor ou decisores sobre os mercados em análise, ou recorre-se à aproximação geográfica, pois pressupõe que entre países vizinhos haja maior entendimento e seja mais fácil obter informação.

Uma abordagem não sistemática também ocorre quando aparece uma oportunidade inesperada. Por exemplo, ao invés de irmos à procura de parceiros locais, acontece o oposto, isto é, um futuro parceiro local contacta e apresenta uma oportunidade de negócio.

2.1.3.3. Relacional

Enquanto as abordagens sistemáticas e não sistemáticas se focam na avaliação do país, a abordagem relacional assenta na relação com o cliente estrangeiro, que tanto pode ser um consumidor final como um parceiro no país estrangeiro. É uma abordagem que carece de uma relação que é concretizada e cimentada a médio e a longo prazo. Esta relação pode ou não ter sido iniciativa do cliente estrangeiro.

O processo de tomada de decisão implica a avaliação da relação com o cliente. Se a relação sempre correu bem, se sempre se conseguiram ultrapassar todos os problemas.

Se estiver a ser benéfica para ambas as partes, e se a longo prazo estimar-se um crescimento positivo e duradouro.

A probabilidade de se optar por esta abordagem é maior caso estejamos a avaliar um parceiro e não um consumidor final (Anderson & Buvik, 2001). Porque o relacionamento com um consumidor final pode ser uma relação fugaz, enquanto um relacionamento com um parceiro, quer-se precisamente que seja singular, duradouro e benéfico para ambas as partes.

2.1.4. Dimensões de análise

Independentemente da aproximação tomada, a avaliação da atratividade de um mercado pode ser feita em diferentes dimensões: a nível do mercado, da indústria e do risco (Lasserre, 2003), ou pelo modelo definido por Wheelen e Hunger (2008) que assenta nas variáveis de ambiente natural, social e operacional do contexto externo.

De seguida fazemos uma descrição deste modelos.

2.1.4.1. Mercado

A dimensão do mercado explora o ambiente natural e ambiente social do contexto externo definido por Wheelen e Hunger (2008). O primeiro foca-se na análise de recursos naturais, do clima, da fauna e da flora, enquanto o segundo avalia as condições económicas e políticas do país, a evolução social e demográfica, sem esquecer as questões legais e culturais. As tendências tecnológicas também são consideradas para ao ambiente social.

Uma análise comum desta dimensão é a chamada análise PESTEL, que é o acrónimo para Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal. Este é um método em que se identificam e se avaliam forças e tendências do mercado nestas diferentes áreas, que podem influenciar o negócio, sejam elas positivas ou negativas.

Definidas as forças e as tendências procura-se determinar o nível de ocorrência das mesmas e, caso seja necessário, planear medidas de contingência para minimizar os impactos negativos.

2.1.4.2. Indústria

Esta dimensão avalia o sector onde se insere o negócio. É a vertente operacional do contexto externo de Wheelen e Hunger (2008). Analisa se existem concorrentes, e se

os mesmos estão concentrados ou dispersos, analisa comportamentos e hábitos de consumo dos clientes, analisa o relacionamento com parceiros e fornecedores.

Em 1979, Michel Porter apresentou um modelo de análise da indústria, que ficou conhecida como modelo das cinco forças de Porter. Esta análise baseia-se em identificar fatores de influência positiva ou negativa segundo cinco forças: ameaça de novos concorrentes, rivalidade na indústria (concorrentes), ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos clientes e poder negocial dos fornecedores. Posteriormente foi adicionada uma sexta força: poder de outros *stakeholders* (sindicatos, Governo e outros grupos de interesse).

O desafio passa por quantificar a dimensão e influência de cada uma dessas forças para depois poder comparar a força de mercados diferentes e determinar quais são os mais favoráveis.

2.1.4.3. Risco

Esta dimensão pode ser analisada em qualquer um dos métodos mencionados nas duas dimensões anteriores, o risco da concorrência, de questões políticas, da alteração económica do país, os riscos climáticos. No entanto, a avaliação do risco não se encontra só no mercado e na indústria. O risco tanto pode ser externo como interno à própria empresa, e envolver variadíssimos fatores, como a exposição aos acionistas da empresa, problemas operacionais inesperados, ou questões laborais.

O risco é a probabilidade da ocorrência de algo indesejado que influencie o negócio, ou por outro modo, o risco é a probabilidade da não ocorrência de algo desejado. Esse algo, que é incerto, pode ser qualquer coisa que influencie o negócio, como a celebração ou não de um contrato, a realização ou não do número estimado de vendas, a indisponibilidade de recursos físicos e humanos, ou alteração de leis ou de clima.

Na seleção de mercados há que ter em conta os riscos existentes para cada mercado. Avaliar a sua probabilidade de ocorrer e o seu impacto no negócio. Um risco de grande probabilidade e de elevado impacto poderá levar à seleção de outros mercados.

Porque o risco existe em qualquer fase do processo de internacionalização, a ponderação do risco na seleção de mercados terá que ter em conta todo o processo de internacionalização. Ou seja, a seleção de mercados e a seleção do modo de entrada são fases distintas do processo de internacionalização. No entanto, os riscos associados a diferentes modos de entrada em mercados distintos podem ser díspares. Então, na seleção

de mercados, há que avaliar o risco existente nas fases seguintes de internacionalização, e portanto, a análise de seleção de mercados terá que considerar, em certa medida, as seguintes fases.

2.1.5. Distância

Outro modo de avaliar a potencialidade de um mercado é calcular a distância entre o país de origem e o país de destino. Quanto menor for a distância entre dois países maior será a probabilidade de sucesso.

Existem vários modelos de distância. Ghemawat (2001) descreve, na sua *framework CAGE*, a distância cultural, distância administrativa/política, distância geográfica e distância económica, onde a distância cultural se refere a diferenças nas normas sociais, na língua, na religião e na etnia. As mesmas dimensões da cultura são usadas por Blizzard (2002). O modelo apresentado por Drogendijk e Martin (2008) apresenta a distância socioeconómica, que inclui as distâncias educacional, democrática e industria. Apresenta ainda a distância física, e a distância cultural e histórica, que por sua vez inclui as distâncias da linguagem, religião e colonial.

Apesar da semelhança dos nomes dados às distâncias destes modelos, as dimensões usadas para a definição de cada distância pode variar de modelo para modelo. No entanto, em termos gerais todos procuram definir a mesma coisa, a distância entre grupos.

De seguida fazemos uma descrição de cada uma das distâncias definidos nos modelos de distância apresentados.

A distância democrática, administrativa ou política analisa as diferenças dos sistemas políticos e administrativos. Por exemplo, se falarmos dos países da Europa Ocidental as regras de negócio são semelhantes aos de Portugal, principalmente por força da União Europeia, que facilita as trocas comerciais e o diálogo negocial. Neste caso, a distância democrática, administrativa ou política deverá ser pequena.

A distância geográfica ou física está relacionada com os custos e riscos associados à movimentação de bens e pessoas. No entanto, nem sempre está diretamente relacionado com a distância quilométrica entre o país de origem e o de destino. Poderá ser mais barato enviar determinados produtos para a China do que enviar para Africa. Mesmo para os países americanos onde a distância de quilómetros até pode ser maior, mas porque o volume de tráfico é maior, o custo por quilómetro poderá ser menor.

A distância socioeconómica, ou só económica, pode analisar valores da sociedade, como o PIB, a demografia, a compra ou utilização de determinado produto, análise de géneros, etc.

A distância educacional, em regra, avalia o nível de escolaridade de um país. Pois um país com alto nível de escolaridade tende a disponibilizar maior informação e guardar mais dados sobre o próprio país. A disponibilizar também bibliotecas físicas e virtuais.

A distância industrial considera a concorrência e questões laborais. Determina se tentamos entrar num mercado semelhante ao que já se conhece no país de origem, e do qual já se conhecem as necessidades e defeitos.

Neste trabalho, interessa-nos focar na distância cultural, distância psíquica e distância biológica, sendo estas as mais relacionadas com o tema em questão: a cultura. Mas antes de definir estas distâncias há que definir o que é a cultura.

2.2. Cultura

O conceito de cultura pode ser associado ao conjunto das artes, dos espetáculos, das peças de teatros e das exposições, no entanto, não é este o conceito que exploramos.

A cultura que desenvolvemos, como conceito, é aquela que define um país, um mercado ou um grupo. São características, atitudes, comportamentos e valores comuns a um grupo de indivíduos que formam uma sociedade. É uma cultura numa dimensão psicológica.

O interesse pelo estudo da cultura começou quando os psicologistas se perceberam que, na área psicológica, o que era universalmente verdade para os Estados Unidos ou para a Europa, não era verdade para o Japão ou outros países asiáticos (Triandis, 2004). E desde então que a cultura é abordado de várias vertentes e situações.

Hofstede (1984) define a cultura segundo diferentes dimensões, permitindo classificar países segundo essas dimensões culturais, o que simplifica a conceptualização da cultura de um país, e facilita a sua análise e a definição de modelos de distância cultural (Chapman, Mattos, Clegg & Buckley 2008). Nos anos 80 do século XX, Hofstede (1984) define 4 dimensões da cultura: Distância Hierárquica, Aversão à Incerteza, Individualismo vs Coletivismo e Masculinidade vs Feminidade. Em 1991, com base nos resultados do Chinese Values Survey, Hofstede (2010) extrapola uma quinta dimensão: Orientação a Longo Prazo. E, em 2010, apresenta a sexta dimensão, Indulgência vs Restrição. Estas dimensões serão melhor exploradas no capítulo 2.2.3.

O trabalho de Hofstede (1984) revela-se de extrema importância ao destacar a distinção entre a análise a nível cultural e a nível individual. O que faz com que possam coexistir e serem correlacionadas. Um indivíduo pode ser considerado ao mesmo tempo com uma tendência alta de coletivismo e de individualismo. Por exemplo, um indivíduo, criado numa cultura coletivista, e que vive há vários anos numa cultura individualista, pode apresentar tendências para ambos (Triandis, 2004).

Começamos por definir o conceito de cultura na perspetiva da programação mental. E depois apresentamos as dimensões que definem a cultura, nomeadamente as seis dimensões de Hofstede. No final do capítulo vamos rever o conceito de distância focado na cultura.

Nos capítulos seguintes vamos analisar a cultura alimentar e associar a cultura com o processo internacional, e mais concretamente com a seleção e mercados. Posteriormente vamos recolher as consequências culturais indicadas da literatura de Hofstede e analisar vários modelos de distância cultural, para fazer a nossa própria interpretação das suas possíveis influências em empresas do sector alimentar.

2.2.1. Programação Mental

Desde a nascença que estamos a aprender e a incorporar informação do nosso meio envolvente. E é com esse tomar de conhecimento que vamos aprendendo e evoluindo mentalmente. Hofstede (1984) chama a esta evolução de programação mental.

A programação mental é dividida por três componentes: natureza humana, cultura e personalidade, tal como se demonstra na Figura 1 - Programação mental (Hofstede, 1997).



Figura 1 - Programação mental (Hofstede, 1997)

A base da nossa programação mental é a natureza humana. Ou seja, comportamentos universais que são específicos de seres humanos, que são hereditários e biológicos. Como ter uma mão para agarrar um objeto, ou como falar e ouvir para comunicar.

No topo, encontro a personalidade que é específica de cada indivíduo, a sua individualidade. A personalidade é em parte herdada e específica, mas também é apreendida e evolui com a vivência do dia-a-dia.

Pelo meio, a nossa mente é moldada desde a nascença com o meio envolvente, com a sociedade onde vivemos, com a interação com outros indivíduos. Pela educação dada pelos nossos pais, que por sua vez também já foram influenciados pelos seus pais e pela cultura envolvente. Pelo contacto de colegas e amigos que se encontram também na mesma cultura e meio. Pela própria vivência na mesma cultura. Este é o fator cultural que influencia a mente e o comportamento.

Estando um grupo de indivíduos inseridos num mesmo meio envolvente, acabam por ser moldados da mesma forma. Então podemos agrupar indivíduos da mesma cultura e analisá-los enquanto grupo.

Nos pontos seguintes, vamos analisar em que dimensões é que se pode avaliar a cultura. O foco principal vai ser as dimensões culturais de Hofstede (2010), no entanto, várias outras dimensões têm sido apresentadas na literatura.

2.2.2. Dimensões existentes

Da revisão da literatura, encontramos vários modelos e dimensões da cultura desde Kluckhohn e Strodtbeck (1961) a Hofstede (1984, 1997, 2001, 2010). Também as

dimensões definidas por Trompenaars (1998) e as definidas pelo projeto Globe descrito por House, entre outros, em 2004 (Minkov e Blagoev, 2012). E ainda as dimensões que servem de base aos inquéritos de Schwartz Values Survey (SCV) e de World Values Survey (WVS) de Inglehart, que ocorre periodicamente desde 1981.

Mas devido à própria complexidade de definir o que é cultura, não é possível definir um modelo ou uma dimensão exata. Para este trabalho vamos tomar de base as dimensões da cultura de Hofstede (2010), por serem das mais referenciadas e das mais escrutinadas (Kirkman, Lowe e Gibson, 2006). Além de que algumas das dimensões definidas em outros modelos são baseadas nas próprias dimensões de Hofstede (Blizzard, 2002).

Originalmente, os estudos de Hofstede (1984) basearam-se em dados recolhidos nas várias filiais, distribuídas mundialmente, da IBM. Uma das maiores críticas era que o estudo assentava em dados de uma só empresa ocidental, limitado geograficamente. Nesse sentido, Hofstede (2010) procurou incluir nas suas conclusões, em publicações mais recentes, dados de outros estudos, nomeadamente dados do World Values Survey de Inglehart (2008) ou do Chinese Values Survey (Bond, 1987), o que lhe permitiu expandir e cimentar as suas dimensões.

2.2.3. Dimensões da Cultura de Hofstede

De seguida, apresentamos as várias dimensões da cultura de Hofstede: Distância Hierárquica, Aversão à Incerteza, Individualismo, Masculinidade versus Feminidade, Orientação a Longo-Prazo e Indulgência versus Restrição.

2.2.3.1. Distância Hierárquica (PDI)

Esta dimensão avalia as diferenças de influência entre quem está no topo do poder e quem está por baixo.

Um nível de distância hierárquica elevado significa que quem está no poder tem uma influência muito maior do que quem está em posições sociais mais baixas. Se pensarmos a nível de uma empresa, por exemplo, o CEO terá um grande poder de decisão sobre os destinos da empresa em comparação com os colaboradores mais jovens, que por sua vez em nada podem decidir.

Ou outro exemplo, um regime ditatorial originará um índice de distância hierárquica elevado, enquanto um país democrático originará um índice reduzido.

2.2.3.2. Aversão à incerteza (UAI)

A incerteza, a incógnita, o não saber o que vai acontecer provoca um medo ou receio mais ou menos saliente no comportamento e nas decisões humanas.

Um nível alto de aversão à incerteza espelha uma sociedade com necessidade de se precaver de tudo. Por exemplo, à mínima possibilidade de ocorrência de aguaceiros, não se importam de andar com um guarda-chuva para se precaverem da chuva. Ou os legisladores criam leis mais abrangentes e complexas de modo a tentar prever todas as situações, em vez de serem leis simples e genéricas.

2.2.3.3. Individualismo (IDV)

Mede o comportamento humano relativamente ao grupo. Se estamos mais ligados ou dependentes do grupo, ou se tomamos decisões e ações sozinhas.

As pessoas de um país com alto nível de individualismo procuram e estão habituadas a resolver os problemas sozinhos. Por exemplo, estudam para os exames sozinhos.

Por outro lado, em países com nível de individualismo baixo, procuram estudar em conjunto, e pedem ajuda ou mesmo são ajudadas por outros sem ter a necessidade de pedir. Acabam por viver mais em comunidades.

2.2.3.4. Masculinidade vs Feminidade (MAS)

Atitude perante o género. Se há maior liberdade e emancipação das mulheres, ou se há maior poder nos homens do que nas mulheres. A dimensão mede a diferença entre o género masculino e o feminino. Quanto maior for a diferença, maior será o nível da dimensão.

Se há um nível elevado de masculinidade em relação às mulheres, então essa sociedade deverá ser dominada maioritariamente por homens. E é refletido em padrões de trabalho, assertividade, recompensa material para o sucesso e heroísmo.

Enquanto se o nível for baixo, haverá uma igualdade de género e menor discriminação sexual. E, tendencialmente, haverá preferência para a qualidade de vida, preocupação pelos mais fracos e modéstia.

2.2.3.5. Orientação a longo prazo (LTO)

As decisões são pensadas para longo prazo ou se para o passado ou presente. A longo prazo é no sentido do futuro. Enquanto o passado ou o presente é mais assente na manutenção das tradições e no que existe agora.

Uma sociedade com alto nível de orientação a longo prazo preocupa-se em comprar produtos com longos prazos de validade. Preocupa-se em fazer poupanças a longo prazo.

Já uma sociedade com baixo nível de orientação a longo prazo não se preocupa em poupar para o futuro e só pensa em gastar no presente.

2.2.3.6. Indulgência vs restrição (IND)

Baseado nos dados do World Values Survey de Michael Minkov, Hofstede acrescenta em 2010 uma 6ª dimensão cultural: Indulgência versus Restrição. Esta dimensão está associada à felicidade e ao prazer. A liberdade de um certo indivíduo se divertir e poder aproveitar a vida. Ao contrário de estar socialmente limitado ou restringido. É uma dimensão associada ao sentimento de um indivíduo controlar a sua vida e poder optar por aquilo que gosta mais.

Por exemplo, num país restringido, só é aceite vender as tradicionais sardinhas enlatadas em óleo. E a população assim está habituada. Por isso não faz sentido pensar em adaptar o produto para sardinhas enlatadas em tomate ou com picante, pois não terá saída.

Outro exemplo, são os países do norte da Europa que valorizam mais o tempo de trabalho do que a pausa para a hora de almoço. Em dia de trabalho, tipicamente almoçam no escritório uma refeição rápida, ao contrário dos países do sul da Europa que valorizam mais o prazer de desfrutar um almoço descansado, se possível numa esplanada à sombra do sol.

Esta dimensão é culturalmente enraizada, pois pessoas de etnias diferentes, mesmo que partilhando o mesmo ambiente, não são igualmente felizes (Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010), ou não procuram o mesmo tipo de felicidade. Por exemplo, a população asiática que abre “lojas chinesas” em Portugal, não aproveitam os domingos para passear e aproveitar o bom tempo, como se espera da maioria da população portuguesa. É por isso que não é de estranhar que aos domingos, quando muitas lojas

tradicionais de rua estão fechadas para descanso, as únicas lojas que se mantêm abertas são “lojas de chineses”.

2.2.4. Distância cultural, psíquica e biológica

Agora que está definido a cultura, já podemos abordar os conceitos de distância cultural, distância psíquica e distância biológica.

2.2.4.1. Distância cultural

Se estiver no Brasil a falar de futebol, posso ouvir alguém a comentar: “O goleiro é o melhor jogador da equipa”. Mas a palavra ‘goleiro’ não existe na língua portuguesa de Portugal. E mesmo que queira fazer uma associação de ideias, diria que a palavra ‘goleiro’ vem da palavra ‘golo’, logo deverão estar a falar do goleador, o jogador que marca golos. No entanto, na língua Brasileira, a palavra ‘goleiro’ significa guarda-redes.

Neste caso as diferenças linguísticas podem ter um verdadeiro impacto na comunicação e relacionamento de pessoas de países diferentes, mesmo quando têm origens semelhantes (Brasil foi colonizado por Portugal durante vários séculos). Quanto melhor falarmos a mesma língua, melhor é a comunicação entre dois indivíduos. Pois mais facilmente entendem as palavras um do outro. É uma questão de perceção e entendimento do que é transmitido ou recebido do parceiro de comunicação.

No entanto, estas diferenças estendem-se às diferenças culturais, pois até posso estar a falar na mesma língua, mas o entendimento das palavras pode ter significado diferente. Ou mesmo quando não se trata de palavras, mas sim de comunicação gestual ou comportamental, o entendimento percecionado do destinatário pode ser completamente diferente de quem transmite, até mesmo provocar más interpretações que possam levar a conflitos.

Por exemplo, na língua portuguesa existe a palavra ‘esquisito’, que significa que algo é diferente ou estranho, com uma conotação negativa. Contudo, se formos ao nosso país vizinho, a Espanha, posso estar a provar uma refeição com um colega espanhol, e o mesmo dizer sobre a refeição: ‘*Exquisito!*’. Mas então ele diz que a comida está esquisita quando nos parece divinal? Algo parece errado, e está. A comida está mesmo divinal, mas a minha interpretação das palavras do espanhol é que estão erradas. Na língua espanhola,

'*exquisito*' tem uma conotação positiva, pois origina da palavra inglesa *exquisite*, que significa maravilhoso ou muito bom.

Faz sentido pensar que, tendencialmente, investimos mais em países culturalmente próximos. Tal como um indivíduo se relaciona melhor com alguém do qual se identifica e que possa comunicar. A aproximação cultural facilita esse contacto. Num estudo feito às maiores empresas do sector alimentar e de bebidas verifica-se que investem mais em países com uma menor distância cultural. (Ghemawat, 2001; Filippaios & Rama, 2011). No entanto, o assumir desta premissa pode levar ao risco de se subvalorizar a correta análise de um mercado culturalmente próximo. O'Grady e Lane (1996) analisaram dados estatísticos de 10 empresas Canadianas que investiram nos Estados Unidos, dois países culturalmente próximos. No entanto, das 10 empresas 8 deles não tiveram sucesso. Os gestores canadianos, por acharem os Estados Unidos culturalmente semelhantes, consideraram que as estratégias que usaram no Canadá também iriam resultar nos Estados Unidos. Por outro lado, em vez de aproveitarem a aproximação cultural para entenderem da melhor forma o mercado, menosprezaram a necessidade de o fazerem e não perceberam as pequenas, mas importantes e cruciais, diferenças culturais entre os dois países.

Shenkar (2001), na sua revisão do conceito de distância cultural, descreve as ilusões que se tem sobre o conceito de distância cultural. Afirma que não é simétrico, ou seja, o impacto da distância cultural quando uma empresa chinesa investe na Holanda não é o mesmo quando uma empresa holandesa investe na China. Afirma também que a distância não é estável, e portanto durante o processo de investimento a distância cultural pode mudar. A distância cultural não é linear, o que significa que não podemos assumir que quanto maior for a distância menor será a probabilidade de sucesso. Tal como, a distância cultural não tem necessariamente um efeito direto de causa sobre o modo de entrada. Nem tão pouco a distância cultural será sempre negativo.

2.2.4.1.1. Modelos de distância cultural

No modelo de distância de Drogendijk e Martin (2008) é apresentado a distância cultural assente em 3 vetores: distâncias da linguagem, de religião e de laços coloniais.

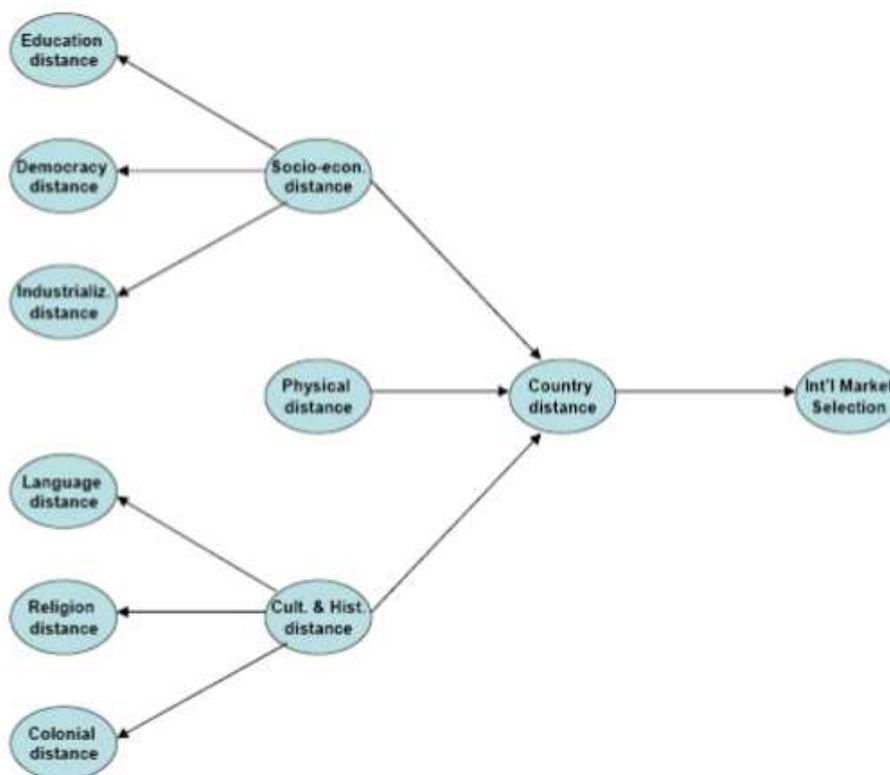


Figura 2 - Dimensões da Distância entre Países (Drogendijk e Martin, 2008)

Entre a língua chinesa e a língua portuguesa existem inúmeras diferenças. No mandarim cada carácter chinês significa uma palavra ou conceito, Enquanto a língua portuguesa é assente na conjugação de caracteres do alfabeto para formarem palavras. Gramaticalmente também existem diferenças, como por exemplo, os verbos não são conjugados no mandarim, ao contrário do português. Então, compreende-se que o mandarim é estruturalmente e gramaticalmente muito diferente do português, o que significa uma grande distância da linguagem. No entanto, se estivermos a comparar a língua portuguesa com o espanhol, a diferença será menor, pois são gramaticalmente próximos, e onde existe inclusive partilha de palavras e expressões.

A religião, independentemente de qual for, impõe regras de comportamento. Por exemplo, os Muçulmanos só comem comida *halal*, que tem as suas restrições e regras, onde se destaca a não ingestão de carne suína, ou a imposição do Ramadão que altera o dia-a-dia dos muçulmanos. Ou o período de jejum na Quaresma para os Cristãos. Mas mesmo não sendo regras, há hábitos e costumes que são realizados por questões religiosas, nomeadamente dias festivos como a época do Natal associado ao nascimento de Jesus Cristo.

A dimensão colonial está associado, essencialmente, ao período que começa com os descobrimentos e com o fim das colónias, mas de um modo genérico à influência histórica. Pois durante este período, houve uma imposição cultural por parte dos países europeus sobre os países e culturas colonizadas. O que teve dois efeitos sobre os povos colonizados. O modo de viver, estar, reagir destes povos alterou-se consoante a influência do país colonizador, e que fez com que a distância cultural possa ser percecionada como menor. Outro efeito da colonização foi a divisão de certos povos, culturalmente semelhantes, em países distintos, visto que a definição de muitas das fronteiras africanas foi feita de régua e esquadro sem ter em conta a localização destes povos e tribos. No entanto, podemos também associar a esta dimensão o efeito da emigração, visto haver um efeito inverso semelhante. Os emigrantes vão para países estrangeiros à procura de melhores condições de vida, sem subjugar ninguém, antes pelo contrário. E ao fazê-lo vão absorver a cultura local.

Um modelo semelhante é apresentado por Ghemawat (2001) e que assenta em 4 sub-distâncias para encontrar a distância entre países na realização de negócios. A *framework* CAGE é definido pelas distâncias Cultural, Administrativo, Geográfico e Económico. No que concerne à componente cultural, a mesma fundamenta-se em 4 fatores: diferença linguística, diferença étnica, diferença religiosa e diferença de normas sociais. Curiosamente, ou não, estes fatores têm certas semelhanças com os fatores de análise de Hofstede (2010), as normas sociais, a religião e os ideais.

A diferença linguística e a religiosa assentam nos mesmos princípios que existem na distância de Drogendijk e Martin (2008).

A diferença étnica está associado à língua e à religião, mas não estritamente correlacionados, visto que um mesmo grupo étnico pode ter uma língua e uma religião diferente. O povo cigano tem as suas próprias tradições e costumes, mas não têm uma língua própria. Sendo um povo nómada terão que se adaptar e falar a língua local. De um certo modo, vejo a dimensão étnica similar à dimensão colonial. Porque se olhar para o caso do povo cigano, eles não são mais do que imigrantes num país estrangeiro. Ou, por exemplo, alguns grupos étnicos no continente africano foram divididos por fronteiras definidas por países europeus, atribuindo a esses grupos étnicos diferentes religiões e línguas (Blizzard, 2002).

A diferença nas normas sociais não são notadas entre pares do mesmo grupo cultural, pois as normas sociais são comportamentos e atitudes considerados socialmente normais e aceites, e como tal são realizados automaticamente e inconscientemente. No

entanto, as diferenças nas normas sociais entre culturas diferentes pode ter um grande impacto (Ghemawat, 2001). Por exemplo, em Amesterdão, as bicicletas são rei, não há sitio onde não se ande de bicicletas. Andar e conviver com as bicicletas é perfeitamente normal, ao ponto de se considerar que as bicicletas têm prioridade sobre os carros e os peões. E portanto, não será de estranhar se um dia for a Amesterdão e vir um transeunte estrangeiro, pouco informado, a ser “atropelado” por uma bicicleta.

No mesmo sentido que os dois modelos anteriores, Alan Blizzard (2002) utiliza um modelo de distância cultural dividido em três das quatro dimensões de Ghemawat (2001). São eles a língua, a religião e a etnia. E, como já vimos, serão equiparados às dimensões usadas por Drogendijk e Martin (2008).

2.2.4.2. Distância psíquica

Quando se fala de distância cultural, muitas vezes também se mistura com a distância psíquica, até mesmo trocando ou usando ambos os conceitos indiscriminadamente. No entanto, entende-se que ambas são distintas, não deixando de se relacionar (O’Grady & Lane, 1998; Sousa & Bradley, 2006). Os dois conceitos abordam os mesmos temas. As diferenças de comportamento, a perceção que temos das coisas, o entendimento da língua. O próprio conceito de distância psíquica não é exata na literatura. Johanson e Vahlne (1977) define a distância psíquica como a soma de fatores que previnem o fluxo de informação entre e para o mercado, como por exemplo diferenças na linguagem, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial. Contudo, entende-se que a distância psíquica está associada à perceção individual de cada individuo, por isso a distância psíquica mede a diferença percecionada ao nível individual, e do qual é uma interpretação subjetiva. Enquanto a distância cultural assenta na diferença entre grupos, povos, países ou culturas.

Na avaliação e seleção de mercados, a distância psíquica traduz-se na perceção que o decisor tem da avaliação feita. Diferentes decisores podem fazer avaliações diferentes da mesma situação.

Segundo Sousa e Bradley (2006), a distância psíquica pode ser minimizada. Por exemplo, fazer a seleção do mercado com mais do que um decisor, de modo a minimizar

a subjetividade individual de cada um deles. Mas a distância cultural não pode ser minimizada, estando dependente da análise ou fontes utilizadas.

Então reforça-se a importância de perceber como avaliar corretamente a distância cultural.

2.2.4.3. Distância biológica

Conjugando o triângulo da programação mental, descrito no ponto 2.2.1, com a existência de uma distância psíquica (individual) e uma distância cultural (grupo), podemos concluir que também há uma distância biológica (natural). Para tal, basta pensar que os nossos olhos vêm numa banda de frequência visual definida (espectro visível). E, sem o auxílio da tecnologia, não vemos sinais infravermelhos. Ou que um peixe respira de baixo de água e um mamífero não.

Entre seres humanos também há uma distância biológica, a mutação do nosso ADN assim o determina. Basta pensar que há diferenças de altura, cor do cabelo ou de pele. Fisicamente há seres humanos mais rápidos que outros. Contudo, no âmbito deste trabalho, estas diferenças biológicas não são relevantes. Porque, biologicamente, todos nós temos necessidade de comer. E o fazemos de igual forma, desde comer com a boca, passando pelo estomago até ao intestino.

Contudo, esta percepção biológica passa a ser relevante se se pensar em distinguir seres vivos distintos. Na eventualidade de se querer comparar o comportamento de diferentes seres vivos, por exemplo, comparar um pato e um cão, já se identifica uma distância biológica.

No entanto, este trabalho aborda o comportamento humano e o relacionamento entre si. Tal como não se pretende avaliar o sector alimentar para os animais. E portanto, não será necessário aprofundar mais a distância biológica.

2.3. Cultura alimentar

A cultura, sendo um dos componentes da programação mental, afeta-nos em todas as ações e escolhas que fazemos. Não é diferente quando temos que escolher um produto para comprar. Mas o efeito dos hábitos, gostos e paladares é mais forte quando consideramos produtos de indústrias pouco tecnológicas, como por exemplo a industria alimentar (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil e Zou, 1994).

De fato, Askegaard e Madsen (1998) realizam um estudo onde constroem um mapa da Europa dividido por *clusters* de cultura alimentar distintos.

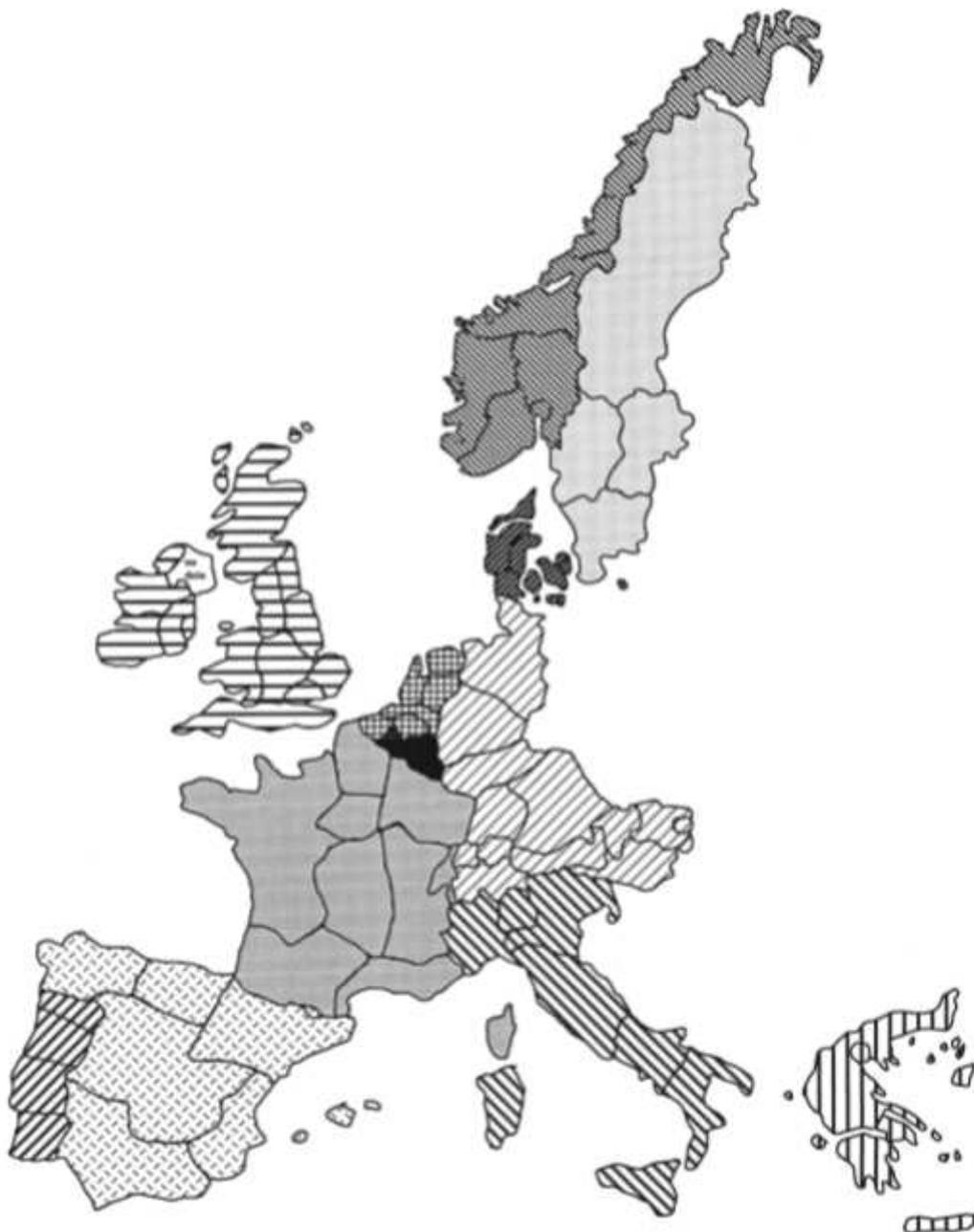


Figura 3 - Mapa Europeu por *clusters* de Cultura Alimentar (Askegaard & Madsen, 1998)

Então o que comemos, como comemos e quando comemos tem uma forte conotação cultural. O ser humano é um ser de hábitos que são passados de geração em geração, do qual é chamado de cultura. Dentro do nosso meio, vamos alimentando-nos sempre com os mesmos hábitos alimentares, os mesmos temperos, os mesmos alimentos. E só recentemente, com a globalização, é que nos foi disponibilizado alimentos e pratos de outros países, o que nos possibilita saborear outros sabores.

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

A cultura alimentar sempre foi característica dos povos e etnias. Por exemplo, os Indianos têm sempre os seus pratos muito condimentados e picantes, principalmente para o paladar dos povos ocidentais. Ou o sushi ou sashimi dos Japoneses (peixe cru) que é adorado por uns e odiado por outros, mas é uma imagem de marca dos Japoneses e um hábito alimentar deste povo.

Antes da invenção dos talheres, o ser humano comia com as mãos, depois eventualmente com um simples pau, que se terá tornado numa colher, até começarem a aparecer os tradicionais talheres, como os conhecemos atualmente. No entanto, a cultura oriental tomou outro rumo e passou a usar de uma forma particular dois pauzinhos para comer, os chamados pauzinhos chineses. Com a globalização, os países orientais já fazem uso dos talheres, e os pauzinhos chineses não são exclusivos destes países, mas não deixou de ser uma característica particular que acompanha os pratos e refeições orientais em todo o mundo.

A questão que se coloca é se as empresas, que exportam para países culturalmente diferentes, têm em consideração esta diferença? Será motivo suficiente para adaptarem os seus produtos?

Existe a possibilidade de apesar de as empresas não reconhecerem a existência de uma cultura alimentar diferente, indiretamente, avaliam e analisam-no através de estudos de mercados analíticos e estatísticos. A maioria das empresas recorrem-se a estudos de mercados para perceberem até que ponto os seus produtos podem ser adquiridos pelos consumidores finais.

A seguir damos uma definição da distância cultural alimentar, e o relacionamos com a adaptação de produtos.

2.3.1. Distância cultural alimentar

Antes de definir qualquer distância, há que encontrar dimensões de avaliação de modo a poder caracterizar o mercado.

Com o objetivo de mapear diferentes culturas alimentares na Europa, Askegaard e Madsen (1998) definiram sete dimensões da cultura alimentar: estilos alimentares fundamentais (*fundamental food style*), modas (*trends*), preferências (*preferences*),

hábitos de petiscar (*nibbling habits*), hábitos de bebidas (*drinking habits*), vontade de dieta (*diet williness*) e comportamentos de dieta (*diet behaviour*).

O estudo de Askegaard e Madsen (1998) baseia-se na opinião dos próprios consumidores, mas com a necessidade de estudar a cultura alimentar numa perspetiva empresarial, Azar (2011) criou um inquérito adaptado do primeiro para empresas. E com isso mostrou que a distância cultural alimentar, entre mercado de origem e o mercado de exportação, tem impacto na adaptação de estratégias de marketing. Neste caso as estratégias de marketing foram focadas diretamente na adaptação do produto em detrimento dos outros três P do *marketing mix*. Por considerar que o produto é o componente chave no *marketing mix* internacional (Calantone et al. 2004).

Então quanto maior for a distância cultural, maior será a necessidade de adaptação do produto.

2.3.2. Adaptação do produto

Um produto vendido no mercado nacional, necessariamente terá uma recetividade diferente em mercados internacionais. Os hábitos de consumo dos novos mercados são outros, o paladar e os gostos são diferentes. A perceção e valorização de um produto também muda. Percebe-se, como visto anteriormente, que quanto maior for a distância cultural, maior será a necessidade de adaptar um produto.

Quanto maior a especificidade cultural de um produto, por exemplo, produtos que cumprem as regras *halal*, maior será a necessidade de adaptar esses produtos para outros mercados (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil e Zou, 1994).

E há sempre as imposições legais a cumprir. Adaptação na produção com a interdição de certos produtos. Na rotulagem pela imposição da língua local e introdução de informação obrigatória. Por isso, as acrescidas imposições legais influenciam diretamente a necessidade de adaptar um produto (Cavusgil et al., 1993).

No entanto, não é garantido que uma empresa que decida levar os seus produtos para outros mercados, decida também adaptar os seus produtos segundo as necessidades e desejos do novo mercado. Isso porque adaptar ou criar um produto novo requer investimento. Por tanto é preciso avaliar se o investimento feito terá o retorno desejado.

2.4. Cultura no processo internacional

Apesar de o foco ser sobre o processo de seleção de mercados, não podemos deixar de olhar para o restante processo de internacionalização e o seu impacto. Porque, sendo a seleção de mercados o primeiro passo, este não pode deixar de analisar e prever o impacto que uma decisão, nesta fase, tem sobre as seguintes. Não vale a pena selecionar um país, se depois os custos de exportação ou distribuição para esse país forem insuportáveis, tal como é desencorajador escolher um país que bloqueia qualquer tipo de expressão livre e limite os efeitos do marketing. Há que ponderar o risco inerente em todas as fases do processo internacionalização.

Então, analisando todo o processo de internacionalização, encontro efeitos culturais a vários níveis. Seja na seleção de mercados, como vamos focar no capítulo seguinte, seja nos passos seguintes do processo de internacionalização.

Por exemplo, no modo de entrada, onde se pode escolher investir diretamente num país com empresa e estrutura própria (FDI). Ou fazer uma *joint-venture* ou adquirir uma empresa local. Ou mesmo atuar com representação e só exportar. Existem vários fatores que influenciam a escolha do modo de entrada, mas Kogut e Singh (1998) comprovam que a cultura do país de origem é um desses fatores. O estudo baseou-se na influência da distância cultural e da dimensão cultural da aversão à incerteza. Mas outras dimensões também têm o seu efeito, por exemplo, sociedades menos masculinas são menos atraídas por produtos estrangeiros (Hofstede, 2001), então uma *joint-venture* com uma empresa local, pode dar uma identidade nacional ao produto, e não serem discriminados por ser estrangeiro.

Na logística e distribuição, e geralmente em qualquer negociação internacional, há que ter em conta as diferenças culturais, nomeadamente a nível de comunicação, para não sermos mal interpretados.

Na área de marketing, também na forma de comunicação, a cultura tem o seu peso. Há que perceber a melhor forma de comunicar com o mercado, de realçar os pontos positivos, segundo a interpretação do cliente alvo. Por exemplo, num país com alta aversão à incerteza, não podemos deixar de fazer publicidade às questões de segurança do produto. Ou se inventamos um iogurte fresco com um prazo de validade de meses, independentemente de outras características diferenciadoras e inovadoras, para um país com alta aversão à incerteza, o foco publicitário na extensão do prazo de validade terá de relevante importância.

A produção também poderá ser afetada pelas diferenças culturais do país de destino, porque poderá haver necessidade de adaptar os produtos aos novos clientes.

Exportar comida tailandesa para um país ocidental, sem ajustar o nível de condimentação poderá ser meio caminho andado para o fracasso. A comida dos restaurantes chineses na Europa tem um sabor diferente da comida feita na China, fruto de uma necessária adaptação.

2.5. Cultura na seleção de mercados

Cada indivíduo tem a sua forma única de pensar e comportar-se. No entanto, como visto no capítulo 2.2.1, a mente humana é influenciada por um componente cultural. O que nos permite agrupar indivíduos da mesma cultura, e que apresentaram comportamentos semelhantes. Este agrupamento representa um segmento, um mercado ou um país. Então acredita-se que é possível caracterizar e diferenciar um país segundo a sua cultura.

Uma perspetiva de selecionar um mercado passa também por analisar culturalmente esse mercado ou país, seja analiticamente ou subjetivamente. E independentemente se o fizer como medida de distância ou não.

Filippaios e Rama (2011) comprovam que empresas multinacionais do sector alimentar investem primeiramente em países culturalmente próximos.

A questão primordial é saber quais são os fatores e as dimensões culturais a considerar nessa análise.

Para responder a esta questão, propomos analisar as consequências culturais de Hofstede (2010) que possam influenciar a seleção de mercados.

Assim sendo, vamos analisar as consequências culturais, de modo a tentar descrever fatores culturais que podem ser considerados como critérios de avaliação.

2.5.1. Consequências culturais

Várias consequências da cultura são identificadas por Hofstede durante os seus estudos e publicações (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010) para as diferentes dimensões apresentadas e para áreas distintas como as normas sociais, a família, o meio escolar, o local de trabalho, a política, a legislação, a religião, os ideais, ou mesmo sobre os comportamentos de consumo.

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

Neste capítulo vamos recolher algumas destas consequências que, na minha opinião, possam ter impacto na seleção de mercados e dos quais se apresentam nas tabelas Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3, Tabela 4, Tabela 5 e Tabela 6.

As colunas de consequências na dimensão, negativo/baixo ou positivo/alto, são extraídas da literatura publicada de Hofstede et al. (1984,1997, 2001 e 2010), e o impacto de cada uma das consequências é a nossa interpretação que a mesma tem sobre o sector alimentar.

Destacamos que o efeito destas consequências pode estar igualmente refletidas em outros indicadores não culturais.

Hofstede (2010) encontra correlações diretas entre algumas dimensões da cultura e fatores macroeconómicos, por exemplo, a Distância Hierárquica está correlacionado com o PIB de um país.

Ou por exemplo, Drogendijk e Martin (2008) utilizam o índice de jornais por 1000 habitantes para o cálculo da distância socioeconómica e não para a distância cultural e histórica. No entanto, é fácil de perceber que quanto maior for a liberdade de expressão maior deverá ser o índice de jornais por habitante. E o nível de liberdade de expressão é uma consequência da dimensão cultural do Individualismo de Hofstede (2010).

Tabela 1 - Consequências culturais na dimensão da Distância Hierárquica

Consequências na dimensão da Distância Hierárquica (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010)		Impacto no negócio
-	+	
Classe média é grande	Classe média é pequena	Se o segmento de mercado alvo for a classe média, um país com menor distância hierárquica pode ser preferível.
As pessoas no poder tratam de parecer menos poderosas do que são.	As pessoas com poder tratam de impressionar o mais possível (demonstração de luxo)	Se o segmento de mercado forem os produtos de luxo, um país com maior distância hierárquica pode ser preferível.
A forma de mudar um sistema político é mudando as regras (evolução), através de discussão , e é raro o uso de violência na política interna.	Mudanças de sistema político pelo derrube de quem está no poder (via revolução). Existe pouca discussão , e conflitos políticos dão muitas vezes lugar à violência .	Instabilidade política pode provocar uma escalada de violência em países com grande distância hierárquica, sendo um risco para o negócio.
Menor corrupção. Escândalos terminam carreiras políticas.	Maior corrupção. Espera-se que os escândalos sejam encobertos.	Existência de concorrência desleal em países com maior distância hierárquica.
Pequenas diferenças de rendimentos na sociedade, reduzidas ainda mais pelo sistema fiscal.	Grandes diferenças de rendimentos na sociedade umentadas pelo sistema fiscal.	Impacto do sistema fiscal no retorno financeiro.

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

Tendencialmente em países com um PIB alto .	Tendencialmente em países com um PIB baixo .	Países economicamente evoluídos disponibilizam mais fontes de informação, o que facilita a análise de um mercado (Drogendijk e Martin, 2008)
--	---	--

Tabela 2 - Consequências culturais na dimensão do Individualismo

Consequências na dimensão do Individualismo (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010)		Impacto no negócio
-	+	
Imprensa controlada pelo Estado. Convívios não exigem conversas.	Liberdade de imprensa , maior comunicação entre indivíduos.	Limitação na expressão para países com menor individualismo.
Monopólios económicos .	Competitividade estimulada .	Geração de monopólios em países com menor individualismo.
Alto risco de conflitos entre grupos domésticos	Baixo risco de conflitos entre grupos domésticos	Risco de confrontos e distúrbios da ordem pública em países com menor individualismo.
Economia baseada nos interesses do coletivo	Economia baseada nos interesses individuais	Maior ou menor relacionamento humano, o que implica maior ou menor abordagem relacional
Pedir ajuda a amigos para trabalhos domésticos	Cada um faz os seus próprios trabalhos domésticos	

Tabela 3 - Consequências culturais na dimensão da Masculinidade

Consequências na dimensão da Masculinidade (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010)		Impacto no negócio
-	+	
Comprar para usar	Comprar para mostrar	Se o segmento de mercado forem produtos de luxo ou secundários/supérfluos, deverá ser preferível um país com maior masculinidade. No entanto, se o segmento forem produtos de bens essenciais ou de uso corrente, deverá ser preferível um país com menor masculinidade.
Menos atraídos para produtos estrangeiros	Mais atraídos para produtos estrangeiros	Maior receptividade para produtos estrangeiros em países com maior masculinidade.
Menos confiança na publicidade.	Mais confiança na publicidade.	Maior efeito da publicidade em países com maior masculinidade.

Tabela 4 - Consequências culturais na dimensão da Aversão à Incerteza

Consequências na dimensão da Aversão à Incerteza (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010)		Impacto no negócio
-	+	

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

Leis e normas pouco numerosas e gerais.	Leis e regras numerosas e precisas.	Maior burocracia em países com maior aversão à incerteza.
Consumo de produtos de conveniência .	Consumo de produtos " puros ": água mineral, fruta fresca, açúcar.	Se o segmento de mercado forem os produtos naturais, será preferível países com maior aversão à incerteza. Se o segmento forem produtos de conveniência, será preferível países com maior aversão à incerteza.
O que é diferente é curioso .	O que é diferente é perigoso .	Países com menor aversão à incerteza adotam mais facilmente novos produtos.
Sem medo do futuro.	Medo do futuro.	Produtos com grande prazo de validade são mais adequadas a países com maior aversão à incerteza. Enquanto produtos com curto prazo de validade são mais adequadas a países com menor aversão à incerteza.

Tabela 5 - Consequências culturais na dimensão da Orientação a Longo-prazo

Consequências na dimensão da Orientação a Longo-prazo (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010)		Impacto no negócio
-	+	
Preocupadas com o passado e o presente .	Preocupadas com o futuro .	Produtos com grande prazo de validade são mais adequadas a países com maior orientação a longo-prazo.

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

		Enquanto produtos com curto prazo de validade são mais adequadas a países com menor orientação a longo-prazo.
Maiores gastos e baixa taxa de poupança.	Austeridade e maior taxa de poupança.	Países menos orientados a longo-prazo, tendencialmente são mais consumidores.

Tabela 6 - Consequências culturais na dimensão da Indulgência vs Restrição

Consequências na dimensão da Indulgência versus Restrição (Hofstede, 1984, 1997, 2001, 2010)		Impacto no negócio
-	+	
Em países com populações com alto nível de educação, têm baixas taxas de nascimento.	Em países com populações com alto nível de educação, têm altas taxas de nascimento.	Se o segmento de mercado forem os produtos para crianças ou bebês, será preferível países com maior indulgência.
Maior consumo de peixe	Menor consumo de peixe	Se o segmento de mercado forem os produtos de peixe, será preferível países com maiores restrições.
Menor consumo de bebidas leves e cervejas.	Maior consumo de bebidas leves e cervejas.	Se o segmento de mercado forem os produtos de bebidas leves e cervejas, será preferível países com maior indulgência.
O indivíduo está limitado nas suas escolhas.	O indivíduo têm liberdade para escolher o que lhe dá mais prazer e satisfação.	Em culturas mais indulgentes, por terem maior liberdade de escolha, faz sentido pensar na existência de produtos

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

Pensar que a escolha de cores está limitado ao branco e ao preto.	Pensar que a escolha de cores é limitado às cores do arco-íris.	variados de modo a satisfazer a vontade de cada indivíduo. Enquanto num país onde possa haver restrições a nível de embargo ou importação de certos produtos, será natural só oferecer produtos base.
---	---	---

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

Além destas consequências de Hofstede (2010), Yaveroglu (2002) relacionou as dimensões deste com o comportamento dos consumidores na adoção de novos produtos. Aos quais dividiu os consumidores em inovadores, aqueles que adotam mais facilmente novos produtos, e em imitadores, aqueles que são mais conservadores nas suas escolhas e só adotam novos produtos depois de verificarem que outros os adotaram com sucesso.

Neste estudo só foram consideradas as dimensões da distância hierárquica, individualismo e aversão à incerteza. A dimensão da masculinidade não demonstrou resultados conclusivos, e não existiam dados suficientes para se analisar a dimensão da orientação a longo-prazo, nem a dimensão da indulgência, que na altura, não estava definido por Hofstede (2010).

Em resumo, apresenta-se, de seguida, as relações entre as dimensões e a adoção de novos produtos.

Maior distância hierárquica → imitador

Menor distância hierárquica → inovador

Maior individualismo → inovador

Menor individualismo → imitador

Maior aversão à incerteza → imitador

Menor aversão à incerteza → inovador

Este relacionamento foca-se no comportamento do consumidor em assumir novos produtos ou em imitar o consumo de outros consumidores. E não indica que se deva investir mais num país inovador do que num imitador. Simplesmente que possa haver vantagens em investir primeiro num país, e só depois nos seguintes, dependendo da estratégia assumida.

2.6. Variáveis fundamentais

Em suma, da literatura revista, encontramos indícios de variáveis culturais que são fundamentais na avaliação de mercado. Estas serão as variáveis que iremos validar com a realização de entrevistas. A sua validação permitirá indicar quais são os fatores a ter em conta na seleção de mercados internacionais, seja por análise da distância cultural, seja por uma análise subjetiva do mercado.

P01: Afinidade Cultural e Histórica

Drogendijk e Martin (2008) consideram a distância colonial como um dos fatores da distância cultural e histórica, fazendo referência aos laços com as ex-colónias europeias. No tempo dos Descobrimentos, Portugal foi um país que se espalhou por todos os cantos do mundo, e consigo espalhou tradições, hábitos e costumes, que têm resistido ao tempo. Enquanto um dos principais colonizadores, podemos esperar que haja uma certa ligação entre Portugal e as suas ex-colónias. Por outro lado, a emigração é outro fator disseminador da cultura, pois os emigrantes levam consigo costumes e hábitos dos seus países de origem, além de absorverem a cultura local. Por isso, havendo mercados com uma cultura semelhante à portuguesa será que encontramos indícios de aproximação a estes mercados?

Ghemawat (2001) e Blizzard (2002) descrevem ainda uma distância étnica que está associado à língua e à religião, mas um grupo étnico não tem necessariamente a mesma língua ou a mesma religião. E é por isso que consideramos o conceito étnico à parte dos outros dois. Um grupo étnico partilha tradições, hábitos e costumes que passa de geração em geração. Nesta proposição junto a distância colonial e a distância étnica, por ser nosso entendimento que ambos são bastante similares, como discutido no ponto 2.2.4.1.1.

P02: Língua e Comunicação

Esta proposição é extraída das dimensões da distância cultural de Drogendijk e Martin (2008), mas também está presente na *framework* CAGE de Ghemawat (2001) e nas dimensões usadas por Blizzard (2002). Estes autores focam-se mais na questão da língua ou idioma, mas considero que devo ser mais abrangente e incluir a forma de comunicar. Pois quando transmito algo a outra pessoa, essa informação não se restringe à fala, mas inclui o tom com que se fala, os gestos e posições do corpo, tudo

isso é percebido pelo destinatário. Mesmo a comunicação num rótulo, para além da informação escrita, também conta as cores, a imagem de fundo, se tem desenhos ou figuras. Tal como se costuma dizer: os olhos também comem. Existem inúmeros idiomas e formas de comunicar, seja verbal ou gestual. E por não haver uma comunicação universal, cada povo evoluiu a sua própria forma de comunicar. Como visto nos pontos anteriores, entender a melhor forma de comunicar para um novo mercado é essencial para o sucesso. Contudo, esperamos avaliar qual a relevância que é dada a esta variável. Em empresas que utilizam intermediários, ou agentes locais, a influência deste fator pode recair sobre o intermediário ou o agente, e ser transversal para a empresa.

P03: Religião

Destacado no modelo de Drogendijk e Martin (2008) e de Blizzard (2002), além de também estar presente na *framework* CAGE de Ghemawat (2001) e ser uma das áreas de análise de Hofstede, a religião é um fator cultural que normalmente passa de pais para filhos. Questões religiosas podem influenciar os hábitos e os comportamentos. Em termos alimentares, por exemplo, existem povos que estão limitados no consumo de carne ou bebidas alcoólicas segundo a religião que praticam. A comida *halal*, definida pela Lei Islâmica, está rodeada de inúmeras regras e restrições desde a sua composição, preparação e transporte (Codex Alimentarius Commission, 2001). Tal como o período do Ramadão que altera o hábito alimentar de milhares de muçulmanos. Mas será impeditivo que uma empresa invista nesses países?

P04: Adaptação de Produtos

A adaptação de produtos pode ser provocada por diversas razões. Seja por limitações religiosas ou burocráticas, seja devido a redução de custos, seja pela necessidade de diferenciação ou inovação. Mas o ponto fulcral desta proposição é validar a necessidade de adaptação de produtos por causa dos diferentes gostos e paladares em mercados distintos. Os indianos gostam de comida muito condimentada, mas por outro lado há quem cozinhe sem sal. No ponto 2.3, sobre a cultura alimentar ou distância da cultura alimentar, vemos que as escolhas sobre o que comemos, como comemos e quando comemos é cultural. Então há uma relação entre a adaptação de

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

produtos e a cultura (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil e Zou, 1994; Calantone et al. 2004).

Iremos avaliar nesta proposição até que ponto as empresas portuguesas adaptam os seus produtos devido a diferenças culturais alimentares nos países de destino.

P05: Burocracia e Leis

A burocracia é um formalismo necessário, mas distinto, em qualquer país. E a aplicação da mesma acarreta encargos. Podem existir taxas aduaneiras, taxas para adquirir documentação legal e certificados. Em certos casos, até podem atingir encargos elevados. Também existem a aplicação de impostos, no caso de Portugal os mais comuns são o IRC e IVA. Onde caso não haja acordos de dupla tributação entre o país de origem e o país de destino, deverá existir uma cobrança duplicada de certos impostos.

A segurança jurídica em matéria fiscal é outro dos problemas. A incerteza sobre a correta aplicação das leis, dada a sua complexidade, e a reformulação constante não transmite segurança às empresas, e obriga a constantes adaptações.

Mas será que estas dificuldades podem inviabilizar um negócio? Ou será que se tornam rotina e o seu impacto pode ser menosprezado? A burocracia e a quantidade de leis pode ser estimado pela dimensão da Aversão à incerteza (Hofstede, 2010), porque quanto maior for a aversão à incerteza, maior será a necessidade de criar leis mais exaustivas e abrangentes, aumentando a complexidade das mesmas.

P06: Concorrência

Em todos os negócios existe sempre o risco da concorrência, seja direta ou indireta. Será o balanço entre a oferta e a procura. E considerando a lenta variação da procura, então, com o aumento da concorrência, leva a que os preços baixem ou o volume de negócio não atinja o valor desejado. Por outro lado, investir num mercado com fraca concorrência aumenta a probabilidade de adquirir quota de mercado. Enquanto um mercado dominado por monopólios torna quase impossível ganhar espaço, porque as barreiras à entrada são muito altas. Existe uma relação entre a dimensão do Individualismo (Hofstede, 2010) e a estimulação da concorrência. Onde quanto maior for o nível de individualismo, maior será o estímulo à competitividade.

P07: Corrupção

A dimensão da Distância Hierárquica (Hofstede, 2010) está diretamente correlacionado com o aumento de corrupção num país. Naturalmente que a corrupção tem impactos nos custos de um negócio. Seja com o desvio indevido de mercadorias, como com o pagamento de valores extraordinários. No caso de estudo, pretendo saber que impacto é que existe e se é relevante para as empresas. Ou se poderá ser algo assumido à partida que terá que existir e ser considerado como mais um custo a ter em conta, como os restantes custos. E sendo, em termos de seleção de mercados, um fator secundário.

P08: Instabilidade Política e Greves

Uma greve de estivadores pode paralisar a operacionalidade de um porto, e com isso, parar todo o tráfego marítimo que planeie passar por esse mesmo porto. Originando atrasos, ou obrigando a desvios de rotas. Estas greves e paragens podem ter graves consequências na importação e exportação de produtos, principalmente se forem produtos com custos elevados de armazenamento ou com prazo de validade reduzida. O mesmo efeito pode existir num país politicamente desgovernado inviabilizando a atividade económica. Ou, se existir conflitos com outros países, bloqueios e embargos internacionais.

Será que a probabilidade de existência destas situações, diretamente correlacionado com a dimensão da Distância Hierárquica e do Individualismo (Hofstede, 2010), pode diminuir a vontade de investir nestes mercados? A Distância Hierarquia está diretamente relacionado com a instabilidade política e escalada da violência. Enquanto o Individualismo está inversamente relacionado.

P09: Consumismo vs Poupança

Identifico que existem países que são mais consumistas que outros, e por outro lado, existem países mais poupados e que consomem só o essencial. As consequências da dimensão Orientação a Longo Prazo (Hofstede, 2010) demonstram isso. Quanto maior for nível desta dimensão, maior será a preocupação com o futuro, o que implica maior nível de poupança a pensar no futuro. No entanto, se a orientação for a curto prazo, então haverá mais compras por instinto e a pensar nas necessidades do presente. Vamos querer saber, pela experiência dos entrevistados, se existe a

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

perceção desta diferença, e caso seja identificado, se é relevante para a seleção de mercados no sector alimentar.

P10: Inovadores vs Imitadores

Yaveroglu (2002) estabelece uma relação entre certas dimensões da cultura de Hofstede e a capacidade de um país adotar e consumir um novo produto. Por outro lado, existe uma relação inversa com um país mais conservador, que cria maior resistência a mudar de marcas e produtos que já consome há vários anos. É leal às marcas que gosta, o que é positivo para essas marcas. Portanto, um mercado inovador não quer dizer que seja melhor que um mercado imitador, irá depender da estratégia a seguir pela empresa.

Vamos querer comprovar, nas entrevistas, que podem existir mercados com maior inclinação para serem inovadores ou imitadores. E caso exista, se é um fator relevante.

P11: Luxo vs Bens essenciais

À semelhança da variável anterior, conseguimos identificar pelas dimensões de Hofstede (2010) que existem países que são mais atraídos a consumir produtos de luxo que outros. E por tanto, esperamos verificar se esse padrão é identificado, e caso afirmativo se é relevante para as empresas. Esta variável pode ser estimado segundo as dimensões culturais de Distância Hierárquica e Masculinidade, visto que quanto maior for a distância hierárquica, maior será a procura por produtos de luxo. Esta relação deve-se à necessidade de quererem mostrar um estatuto de superioridade. De forma semelhante, a procura de produtos de luxo como acontece com um maior nível de masculinidade.

Apresentamos, em resumo, na seguinte tabela, a relação entre as proposições enumeradas e os respetivos fundamentos teóricos que estão na base das proposições:

Variável	Fundamento teórico
P01: Afinidade Cultural e Histórica	Distância cultural colonial e étnico
P02: Língua e Comunicação	Distância cultural da língua
P03: Religião	Distância cultural da religião

P04: Adaptação de Produtos	Distância cultural alimentar
P05: Burocracia e Leis	Dimensão da Aversão à Incerteza (UAI)
P06: Concorrência	Dimensão do Individualismo (IDV)
P07: Corrupção	Dimensão da Distância Hierárquica (PDI)
P08: Instabilidade Política e Greves	Dimensão da Distância Hierárquica (PDI) e Dimensão do Individualismo (IDV)
P09: Consumismo vs Poupança	Dimensão da Orientação a Longo Prazo (LTO)
P10: Inovadores vs Imitadores	Dimensão da Distância Hierárquica (PDI), Dimensão do Individualismo (IDV) e Dimensão da Aversão à Incerteza (UAI)
P11: Luxo vs Bens essenciais	Dimensão da Distância Hierárquica (PDI) e Dimensão da Masculinidade (MAS)

Tabela 7 - Relação entre proposições de variáveis fundamentais e o fundamento teórico

2.6.1. Avaliação das variáveis

Por cada variável indicamos 3 valores a atribuir, e o respetivo valor de ponderação para cálculo da média das respostas:

- Valor neutro: Para indicar que é uma variável que não afeta ou que não ponderam. Como não contribui positivamente para a valorização da variável, este valor terá uma ponderação negativa de -1.
- Valor reativo: Para indicar que é uma variável que existe e afeta o negócio, mas não ao ponto de influenciar a concretização do mesmo. O seu valor de ponderação irá contribuir com um valor positivo 1.
- Valor proactivo: Para indicar que estamos perante uma variável relevante ao ponto de ser impeditivo de se realizar o negócio, ou que é seriamente analisado e ponderado quando se seleciona um mercado. Dada a importância que a variável terá, este valor irá ser ponderado com 2, o dobro do valor.

Por cada variável vamos considerar as seguintes respostas:

Proposição de Variável	Neutro	Reativo	Proactivo
P01: Afinidade Cultural e Histórica	Não identificado	Existe	Importante
P02: Língua e Comunicação	Não relevante	Afeta	Relevante
P03: Religião	Não relevante	Afeta	Relevante

P04: Adaptação de Produtos	Não relevante	Afeta	Relevante
P05: Burocracia e Leis	Não relevante	Afeta	Relevante
P06: Concorrência	Não relevante	Afeta	Relevante
P07: Corrupção	Não relevante	Afeta	Relevante
P08: Instabilidade Política e Greves	Não relevante	Afeta	Relevante
P09: Consumismo vs Poupança	Não identificado	Existe	Importante
P10: Inovadores vs Imitadores	Não identificado	Existe	Importante
P11: Luxo vs Bens essenciais	Não identificado	Existe	Importante

Tabela 8 - Valores das proposições de variáveis fundamentais

Uma quarta opção poderá existir para indicar que a variável não faz sentido ou que não foi abordado por falta de dados (NA/ND – Não Abordado/Não Definido), ao qual não iremos contar com esta resposta para a ponderação da média.

3. Métodos e Dados

3.1. Método descritivo

Será usado o método descritivo para espelhar o processo de decisão das empresas portuguesas na seleção de novos mercados, no sector alimentar. A recolha de dados será feita através de entrevistas com os decisores, administradores e gestores, de algumas dessas empresas.

O objetivo das entrevistas será a de confirmar e de identificar as variáveis fundamentais, do ponto 2.6, que afetem a tomada de decisão destas empresas. As entrevistas foram feitas presencialmente ou via Skype, na língua portuguesa, e tiveram uma duração de cerca de 60 a 90 minutos.

No Anexo II encontra-se o guião de entrevista utilizado, que serve para manter a entrevista centrada no tema e evitar que a mesma se dispersa.

3.2. PME's do sector alimentar em mercados internacionais

Pretende-se focar em empresas portuguesas do sector alimentar. Nomeadamente, empresas que exportam ou internacionalizaram-se e que possam transmitir as suas experiências e conhecimentos sobre a seleção de mercados. No panoramas português, a maioria das empresas são pequenas e médias empresas (PME), e como tal, a maioria das entrevistas a realizar acabaram por estar delimitadas à dimensão das mesmas. As PME's

portuguesas do sector alimentar, na maioria dos casos, são mais exportadores, e poucas são aquelas que se deslocalizam para fora e têm investimento direto no estrangeiro, isto devido às suas dimensões e capacidade de investimento.

A maioria das empresas portuguesas acabam por nem sequer ter um departamento específico de exportação ou internacional, ou mesmo alguém exclusivamente dedicado a isso. Poucas são as empresas portuguesas que o conseguem fazer e ter inclusive recursos humanos permanentemente deslocados.

Dentro do sector alimentar, procurou-se aprofundar as empresas que lidam com produtos processados, ou seja, deixou-se de lado a área agroalimentar, pois os produtos processados permitem uma adaptação dos mesmos segundo o mercado alvo.

3.3. Critérios de seleção de entrevistados

Os nossos entrevistados terão que ter um perfil de decisor no que toca a tomadas de decisão no processo de internacionalização de uma empresa.

No quadro das PME's em Portugal, esse perfil passará por serem administradores ou gestores de topo das empresas.

O estudo foca-se no sector alimentar, por isso, necessariamente, os entrevistados terão que desempenhar, ou terão desempenhado, estas funções em empresas deste sector e com experiência internacional, do qual possam contribuir com conhecimento de causa. Principalmente se forem empresas que se internacionalizam por desejo próprio e não por opção do grupo empresarial onde se possam inserir. Desta forma, as empresas escolhidas devem representar a sua própria marca e produtos, e não deverão estar inseridos num grupo empresarial, nomeadamente internacional.

De modo a ter uma visão alargada, optou-se por escolher empresas que comercializam produtos distintos, e tentou-se que as mesmas representassem uma gama variada de produtos. Procurámos gestores de empresas de bebidas, ou empresas de conservas e enlatados, ou até empresas de molhos alimentares. Ao todo foram realizadas 5 entrevistas.

Começámos por entrevistar o João Pilão, Diretor de Marketing Portugal e Internacional da Mendes e Gonçalves, uma empresa de produção de vinagres, molhos e temperos, tendo a Paladin a sua marca de referência. Sendo a cultura alimentar influenciada diretamente pelos sabores e paladares da comida, certamente que uma

empresa que explore os mercados dos molhos e temperos terá uma opinião importante sobre o assunto.

Depois entrevistámos o Diretor da Unidade de Mercados de Exportação da Sumol+Compal, o Luís Marques. A Sumol+Compal, ao contrário do que é comum em Portugal, já tem uma dimensão considerável, e até já fez um investimento direto na implementação de uma fábrica no estrangeiro, mais concretamente em Moçambique. A concretização desta entrevista permitiu obter também uma visão de uma não PME, e de uma empresa que efetivamente se internacionalizou, e não assenta o seu negócio exclusivamente na exportação.

Posteriormente fomos fazer duas entrevistas ao norte do país. Primeiro com a Cristinal Reynal, que é sócia da A Poveira e responsável pelo departamento de exportação, um negócio com ramificações familiares e que explora o mercado das conserveiras, nomeadamente na gama de alta qualidade com a marca Minerva. As conserveiras tiveram um papel importante no fornecimento de alimentação nas guerras do século passado, o que lhes confere uma história importante para explorar.

A segunda entrevista no norte foi com o Márcio Barbosa que assume a posição de *Business Development Manager* da Ferbar. A empresa está numa fase de expansão para novos mercados, o que nos permite obter uma opinião sobre experiências recentes na seleção de mercados.

Ainda entrevistamos um *project manager* de uma associação de apoio a empresas do sector alimentar. Mesmo não sendo uma empresa considerámos importante ter uma visão desta associação, porque, em conjunto com os seus associados, partilha de um vasto leque de conhecimento e experiência em mercados internacionais.

Por uma questão de confidencialidade, o nome da associação é omitida no âmbito deste trabalho e portanto vamos referir-nos ao mesmo como Associação.

4. Discussão

4.1. O que os entrevistados disseram

4.1.1. Processos de decisão

Para os acionistas e *stakeholders* de qualquer empresa privada, o que interessa, é a criação de valor no final do dia, nomeadamente valor financeiro. O fator determinante

de investimento, em qualquer caso, deve ser o económico. Seja, a obtenção de maior margem, de mais vendas, de maior quota de mercado, etc.

Desde que haja oportunidade de lucrar, ou seja, os proveitos sejam maiores que os prejuízos, uma empresa não se inibe de investir. Podemos imaginar até uma empresa que produza produtos alimentares à base de carne de vaca. Desde que saiba aproveitar a oportunidade certa e no final veja resultados positivos, até poderá internacionalizar-se para países como a Índia, onde não se consome carne de vaca. Por exemplo, pode acontecer que a empresa identifica uma oportunidade de investimento na Índia, e ganha vantagem competitiva sobre a concorrência com o seu *know-how*. A única alteração que terá de fazer é trocar o processamento de carne de vaca para carne de frango.

Um fator não económico que poderá restringir a seleção de um mercado serão os valores éticos da empresa. Por uma questão de ética, o negócio sofrerá alterações, ou eventualmente até abortar, independentemente do valor potencial do mesmo.

Das respostas que obtivemos, a decisão de selecionar um mercado ou outro passa muito por encontrar mercados que não têm monopólios, ou que sejam mercados emergentes, pois permite crescer e ganhar quota de mercado, mesmo para uma marca ou produto que acaba de entrar num novo mercado. Já que, pela imaturidade do mercado interno, é mais fácil diferenciar-se por terem maior qualidade que as marcas locais (João Pilão, Luís Marques).

Também há casos de sucesso em que a seleção de mercados passa por uma aproximação relacional, nomeadamente pela rede de contactos já existentes de outros negócios, e que pode ser iniciativa do fornecedor ou do distribuidor local (Cristina Reynal).

4.1.2. Afinidade Cultural e Histórica

Com os entrevistados foram identificados dois mercados distintos, do qual revelam alguma importância para a maioria dos entrevistados, e que têm em comum a aproximação cultural com Portugal. Por um lado, o mercado dos países dos Palop, por outro o mercado identificado como a diáspora, ou da saudade.

Para mostrar o peso deste dois mercados, no caso da Sumol Compal, 2/3 das exportações têm estes mercados como destino. A Associação confirmam que as empresas

portuguesas apostam essencialmente nestes dois mercados de proximidade cultural e histórica com Portugal.

Este peso deve-se à afinidade cultural que estes mercados têm com os produtos portugueses. A Ferbar tem produtos muito típicos dos portugueses, como a marmelada ou as amêndoas cobertas com açúcar, e por isso faz todo o sentido em apostar em mercados que já reconhecem a marca e os produtos portugueses (Márcio Barbosa/Ferbar).

No entanto, a Cristina Reynal destaca uma visão interessante sobre estes dois mercados. Historicamente os países da diáspora e dos Palop sempre procuraram produtos a baixo preço, menosprezando a qualidade. E portanto, atualmente, mesmo havendo um maior poder de compra, a ideia que ficou é que o português compra barato, e portanto sem qualidade. Então, por arrasto, os produtos que estão associados a estes mercados são conotados de pouca qualidade. Afirma ainda a entrevistada, que felizmente essa mentalidade já começa a mudar.

Os países dos Palop parecem um mercado óbvio, devido à história comum e à partilha da língua Portuguesa. Devido a esta estreita relação, várias empresas portuguesas apostam nestes mercados com maior ou menor sucesso. Mas inicialmente as empresas portuguesas não têm uma veia exportadora, e portanto, são as próprias comunidades portuguesas lá fora é que procuram produtos que já conhecem e abrem portas à exportação (Luís Marques/Sumol+Compal).

A afinidade cultural é clara com os países dos Palop, havendo mesmo um favorecimento a parceiros portugueses em detrimento de parceiros de outras origens (Márcio Barbosa/Ferbar).

No entanto, muitas empresas vão exatamente com essa ideia para os países dos Palop, nomeadamente Angola e Brasil (que não é um dos países Palop), mas constata-se que afinal existem mais barreiras do que estavam à espera. Todo o processo de legalização é demorado. Existem certificados obrigatórios que são difíceis de obter. E estas barreiras custam tempo e dinheiro. As empresas vão iludidas por mercados emergentes, e pela língua em comum, mas depois não rende como em outros mercados (Associação). Estas barreiras inesperadas podem ser causadas pela diferença cultural dos dois países. Pois apesar de terem a mesma língua e uma história em conjunto, culturalmente existem diferenças distintas de comportamento e de entendimento.

Não existem dados das dimensões de Hofstede para os países dos Palop. No entanto, posso extrapolar pelos países africanos vizinhos que têm um padrão cultural semelhante, exceção feita para a África do Sul, pois tem uma cultura muito influenciada

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

pelos Ingleses e Holandeses (ex-colonizadores da Africa do Sul). Além de que Minkov e Blagoev (2012) destacam, e bem, a bipolaridade cultural entre os sul-africanos de origem caucasiana e os de origem africana.

ctr	País	Distância Hierarquica	Individualismo	Masculinidade	Aversão à Incerteza	Orientação a Longo-prazo
POR	Portugal	63	27	31	104	28
	Média dos países africanos	70	46	46	54	20
GHA	Gana	NA	NA	NA	NA	4
AFW	Africa Ocidental	77	20	46	54	9
NIG	Nigéria	NA	NA	NA	NA	13
MOR	Marrocos	70	46	53	68	14
ZIM	Zimbabwe	NA	NA	NA	NA	15
RWA	Ruanda	NA	NA	NA	NA	18
MLI	Mali	NA	NA	NA	NA	20
UGA	Uganda	NA	NA	NA	NA	24
ALG	Algeria	NA	NA	NA	NA	26
BUF	Burkina Faso	NA	NA	NA	NA	27
ZAM	Zambia	NA	NA	NA	NA	30
AFE	Africa Oriental	64	27	41	52	32
SAF	Africa do Sul	NA	NA	NA	NA	34
SAW	Africa do Sul (Caucasianos)	49	65	83	49	NA
SUR	Suriname	85	47	37	92	NA

Ao comparar estes países com os dados de Portugal, encontro uma diferença destacada na Aversão à Incerteza. Ao contrário dos demais, Portugal tem um alto nível de Aversão à Incerteza. Como identificado no capítulo sobre as consequências culturais, a dimensão da Aversão à Incerteza pressupõe maior aperto burocrático e maior cuidado nas escolhas.

Os países da diáspora, ou da saudade, são aqueles que acolheram vários emigrantes portugueses, nomeadamente na década de 60 onde houve um grande aumento de emigrantes pela Europa Ocidental. Mas também, no início do século XX, para países do continente americano, nomeadamente EUA, Canada e Brasil (Machado E.).

Estes países, apesar de terem uma língua e uma história diferente da portuguesa, por terem muitos emigrantes portugueses, por si só, criam um mercado próprio que partilha a mesma língua e história. Muitos emigrantes, agora acima dos 50 anos, revêm produtos das suas infâncias, e que lhes trazem boas memórias. Identificam produtos que já conhecem de Portugal e sabem reconhecer o seu valor.

As conserveiras são a exceção que confirmam a regra. Pois têm a particularidade de, desde sempre, vender maioritariamente para fora. Cerca de um terço da produção deverá ser para exportação (Associação). Então nunca foram muito consumidas em Portugal. A juntar ao facto de, antigamente, não haver o hábito de consumir sardinha em

conserva, visto haver sardinha fresca. Além de que havia, erradamente, a ideia preconcebida de que só ia para as conservas o que não prestava para ser consumido frescos. E ainda, porque se vendeu muitas conservas para a guerra, as conservas também ficaram associados como produtos barato e de pouca qualidade, e conotados como comida de guerra. Então os emigrantes da saudade não nutrem a mesma empatia por produtos em conserva, tal como têm com outros produtos tradicionalmente portugueses (Cristina Reynal/A Poveira).

A afinidade cultural e histórica entre Portugal e outros mercados, como os Palop e a diáspora, comprova a validade da proposição. É um fator mais importante para alguns entrevistados do que outros, que não revelam particular interesse.

4.1.3. Língua e Comunicação

Para ser bem-sucedido em mercados internacionais, há que saber vender e comunicar com o consumidor, se este não consegue entender o produto, dificilmente o vai adquirir.

Tipicamente a gama de exportação, por questões legais, só traduz a rotulagem, mas isso não comunica efetivamente com o consumidor. Este entende que um sumo é de laranja, não porque está escrito no seu idioma a palavra laranja, mas porque vê o desenho da laranja. Mas a evolução seguinte é internacionalizar-se e produzir produtos com imagem e comunicação específica do mercado (Luís Marques/Sumol+Compal).

As empresas têm que ponderar o custo de criarem conteúdos de comunicação e de marketing, específicos para cada mercado, com o ganho de clientes. A ponderação não é diferente do que o fazer para os próprios países de origem, a dificuldade acresce-se porque, para mercados estrangeiros, o idioma pode ser diferente, tal como a perceção e a sensibilidade do consumidor.

Um efeito curioso ocorre na China, onde existe maior valor num produto que se apresente com a imagem estrangeira. Inclusive, é possível encontrar à venda, lado a lado, num supermercado chinês, uma embalagem de Coca-cola produzida na China e outra importada. A versão importada é capaz de se vender mais, apesar de ter um preço bastante superior. Mas a questão aqui não é tanto a comunicação que é feita, mas por razões de segurança alimentar (Luís Marques/Sumol+Compal).

Além da comunicação com o consumidor final, a diferença cultural também afeta a comunicação com parceiros locais e o modo de interagir. A Associação dá o exemplo dos Emirados Árabes Unidos, onde eles não respondem ou demoram muito tempo a responder, principalmente se não tivermos presente. E muitas vezes as empresas portuguesas vão a feiras locais, e pensam que esse primeiro contacto é o suficiente. Mas por não terem mais nenhuma resposta acabam por desistir, e considerar um mercado difícil.

Os países emergentes são mercados que levam mais tempo para começarem uma relação profissional, a negociação é diferente daquela que é feita com os países europeus. A maneira de negociar dos árabes demora muito tempo. Gostam de conhecer o interlocutor, saber a base e de onde vem a empresa. Dão importância ao fato de ser uma empresa familiar porque transmite-lhes segurança. E só depois deste conhecimento mútuo é que avançam para as conversações de negócio (Cristina Reynal/A Poveira).

As embalagens da Poveira sempre foram impressas bilíngues mas, hoje em dia e, com as novas leis da rotulagem, pelo menos uma das faces da embalagem tem que estar impressa na língua do país de destino. Depois, a outra face da embalagem habitualmente está em inglês, para lhes dar também a possibilidade de reutilização das mesmas em outros mercados menos exigentes com estas normas, a não ser que o cliente lhes peça o contrário. Por exemplo, para a Finlândia, as embalagens vão impressas em finlandês e sueco, devido à proximidade entre os dois países, e por haver bastantes suecos a trabalhar e a visitar o país. No Japão, as embalagens estão em japonês e inglês. Em Portugal, estão em português e inglês, e por aí em diante (Cristina Reynal/A Poveira).

A língua é uma das principais barreiras e portas de entrada, na opinião da Associação. Por exemplo, na Rússia, na China e nos Emirados Estados Unidos, as empresas portuguesas não dominam porque não têm conhecimentos básicos das línguas em questão. Na Rússia e na China o inglês não é o mais desenvolvido e é uma barreira. E usar tradutor não é a mesma coisa que falar diretamente (Associação).

Para a Cristina Reynal, é muito importante conseguirmos compreender exatamente o que o cliente quer. Habitualmente comunicam em inglês, e os negócios têm fluído sem problemas. Mas há países onde é exigível que, para que haja negociação, tenha que haver um nativo como intermediário. Por exemplo, para se fazermos negócio com a Rússia, é necessário haver alguém a trabalhar com a empresa que fale russo, pois todas as comunicações e toda a documentação têm que ser em russo. Na China, também começa a ser imprescindível por semelhantes razões (Cristina Reynal/A Poveira).

Em parte por ainda só exportar para poucos países, Márcio Barbosa afirma que, nesta variável, não enfrentam dificuldades de índice cultural. Naturalmente sabe que não pode ir falar em português com mercados de outros idiomas. Mas basta-lhe saber as principais línguas dos mercados onde atuam, como o inglês, o espanhol e o francês. Contudo sabe que há outras questões para além do idioma que há que ter em conta. Compreende que um sim para um europeu é um sim, mas um sim para um japonês poderá não ser bem um sim. E há todo um processo de protocolo, de ética negocial que são completamente distintas entre mercados. Mas os passos que estão a dar nesses países também o estão a dar com parceiros facilitadores com bastante conhecimento nesses mercados (Márcio Barbosa/Ferbar).

Em resumo, esta variável afeta todos os intervenientes, mesmo para o Márcio Barbosa, que agora que vai entrando no mercado asiático, vai entendendo a relevância de uma boa comunicação. E portanto a proposição colocada sobre a influência cultural da variável da língua e comunicação está demonstrada.

4.1.4. Religião

Há muitos costumes e regras que estão associadas à religião. E como tal, há adaptações do produto que são obrigatórias por causa da religião praticada no mercado onde se pretende exportar.

Luís Marques (Sumol+Compal) considera que não se trata de dificuldades acrescidas. Considera normal, em países com diferentes religiões daquela que estamos habituados, que tenhamos que respeitar hábitos que não são os nossos.

Também a Poveira considera que não são acrescidas dificuldades, porque o peixe é um alimento “bem aceite” por todas as religiões. No entanto, tem o cuidado de não oferecer certos produtos quando enviam cotação. Por exemplo, para países árabes ou judaicos, não podem oferecer produtos como polvo, lulas ou outros que sejam produzidos com determinados peixes não aceites nestas comunidades religiosas, ou cujas receitas possam incluir vinho ou outros produtos interditos (Cristina Reynal/A Poveira).

João Pilão (Mendes e Gonçalves) também destaca o efeito das religiões muçulmanas e as restrições com os alimentos *halal*. O que aumenta os cuidados e torna os produtos mais caros. Outro efeito destacado da religião Islâmica é o período do Ramadão. Pois sublinha a existência de um período que antecede o início do Ramadão, onde o volume de compras aumenta, como forma de abastecimento para os próximos

meses. E uma queda no volume de compras durante o Ramadão. O que significa que será um período de baixa importação por parte destes países.

Ainda por causa do Islão, a Associação dá o exemplo de uma empresa de carnes que decidiram alterar o seu nome para os mercados muçulmanos, por o nome estava muito associado à carne de porco, o que pode dar uma conotação negativa aos produtos comercializados.

O Márcio Barbosa (Ferbar) não tem uma resposta concreta porque o conjunto de países onde trabalha são de religiões católicas, e por tanto, não tem oportunidade de observar a variação desta variável.

Contudo, das respostas que obtivemos, todas afirmaram que há uma influência da religião no comportamento do mercado. Nomeadamente a religião muçulmana. O que nos leva a concluir a validade desta proposição.

4.1.5. Adaptação de Produtos

Como seria de esperar, todas as empresas entrevistadas fazem a adaptação de produtos para mercados distintos. Por imposição legal, terão que fazer adaptações a nível de rotulagem.

Mas a principal questão desta variável é saber se há adaptação de produto por causa da forma como, quando e o que é que come o consumidor final.

A Cristina Reynal (A Poveira) identifica que os países do norte da europa consomem muita sardinha sem pele e sem espinha, porque não conseguem comer as espinhas do peixe, nem a pele do peixe por causa das escamas, e portanto a venda de produtos com espinha e pele não deverá ter muita saída. Ao contrário dos países do sul da Europa que consomem tudo o que é apetitoso. Escabeches, sardinhas picantes com pickles, com azeite, etc. Por isso, daqui se retira que há mercados com gostos diferentes que levam à criação de produtos distintos. A Poveira, mais do que necessidade, tem a facilidade de adaptar os seus produtos, segundo o que os seus parceiros lhes pedem. Em vez de ter uma postura de apresentar o que mais vendem e que mais saída tem, a Poveira pergunta ao parceiro local o que é que os consumidores mais consomem, que tipo de molhos é que gostam, e a partir daí vão analisar se conseguem ou não reproduzir (Cristina Reynal/ A Poveira).

A Sumol Compal também produz produtos diferentes para destinos diferentes, por exemplo, sumo de goiaba não se vende em Portugal, mas está referenciado para países de

exportação. E recentemente começam a adaptar e ajustar os produtos já existentes, para melhor se adequar ao paladar de certos mercados (Luís Marques/Sumol+Compal).

Segundo a Associação há varias empresas que criam produtos novos especificamente para mercados específicos e que nem esperam vender em Portugal. Dando como por exemplo uma empresa de bebidas alcoólicas que, em conjunto com uma universidade, criou uma cerveja sem álcool, direcionado especificamente para os países muçulmanos que não podem consumir bebidas alcoólicas, e o mesmo não é vendido em Portugal.

O principal produto específico da marca Ferbar é a marmelada, do qual é líder em Portugal, mas que não tem expressão no estrangeiro. Por isso, a Ferbar está a desenvolver um projeto de modo a dar a conhecer a marmelada em diferentes mercados internacionais, e o qual passa em parte por desenvolver um novo produto semelhante à marmelada, mas baseado em produtos mais comuns, como a pera ou a maçã. Pois no estrangeiro o marmelo não é conhecido.

Mas apesar da maior influência cultural na adaptação de produtos ser a nível do produto em si. A nível da embalagem, para além das obrigações legais e de comunicação, a cultura também pode influenciar a imagem que é transmitida. Afirma a Associação que os tons dourados e verde são bem aceites nos Emirados Árabes Unidos, por isso, se as empresas tiverem isso em conta, poderão beneficiar com isso, caso introduzam essas cores nos seus produtos.

A dificuldade da maioria das empresas portuguesas é porque têm uma estrutura pequena e não conseguem ter alguém dedicado à inovação e adaptação dos produtos (Associação).

A variável de adaptação de produtos mostra-se de extrema relevância e importância para se conseguir entrar em mercados estrangeiros. Comprova-se pela opinião dos entrevistados que há mercados culturalmente diferentes e que por isso há a necessidade de fornecer produtos distintos para cada um deles. Como tal a proposição desta variável está comprovada.

4.1.6. Burocracia e Leis

Um dos efeitos da burocracia em produtos do sector alimentar tem a ver com a rotulagem dos produtos. Cada país acaba por ter as suas próprias regras de rotulagem,

além de obrigar a ter a informação do rótulo na língua local. Como seria de esperar, todos os entrevistados referiram adaptações do produto a nível de rotulagem. Mas não é considerado um efeito problemático, até porque independentemente do país, todos apresentam diferentes regras, mais ou menos complicadas. Apesar de que o processo de rotulagem também tem os seus custos.

Mas onde se nota maior impacto a nível de custos são nos impostos e taxas aduaneiras que certos países impõe. Por exemplo, em França existe uma taxa especial para produtos que têm açúcar, ou na Alemanha existe um selo especial de reciclagem (Luís Marques/Sumol+Compal).

No Brasil o problema recai na obtenção de certificados (Associação). E na legalização das marcas.

A Poveira está há dois anos a tentar registar as suas marcas no Brasil, porque encontra entraves, como por exemplo, o inspetor não percebe o que foi escrito no registo em português de Portugal, e então, em vez de pedir logo mais informação por email ou por telefone, deixa o processo numa pilha ao lado, e passado alguns dias é que há de voltar a preocupar-se com o assunto. Ou com o mundial de futebol, os serviços públicos pararam, e durante 2 meses não se avançou nada (Cristina Reynal/A Poveira).

No entanto, de forma a facilitar a vida de fornecedores internacionais, as cadeias internacionais estabelecidas no Brasil têm equipas próprias para tratar de toda a papelada de importação de produtos. Porque todo o processo é demasiado burocrático e têm um sistema de impostos em escada, que inclui impostos nacionais, impostos do estado e impostos de âmbito regional (Márcio Barbosa/Ferbar).

A Rússia é outro país burocraticamente difícil. Obrigam que exista *à priori* um negócio estabelecido com um importador local. Este deverá fazer o registo dos produtos que quer importar, e só depois é que o exportador pode fazer o pedido de registo para se habilitar a exportar para a Rússia (Cristina Reynal/A Poveira).

No mesmo sentido, em países como Angola, a legislação não protege os investidores, e é cada vez mais protecionista, tendo sido colocadas novas tarifas à importação, e colocado mais entraves. Por isso o risco é elevado (Márcio Barbosa/Ferbar).

Dependendo do país onde se quer investir, há que analisar bem os tramites legais necessários. Pois pelos exemplos apresentados pelos entrevistados, retiramos que pode ser um verdadeiro custo financeiro e temporal o processo de registo e legalização. O que comprova a proposição de relevância da variável.

4.1.7. Concorrência

A escolha de mercados emergentes por algumas das empresas deve-se ao facto de nestes mercados a concorrência local não ser alta, e a que existe ter produtos de baixa qualidade. (João Pilão/Mendes e Gonçalves, Luís Marques/Sumol+Compal). Enquanto se tentarem entrar num mercado amadurecido, como por exemplo o francês, a concorrência local das empresas francesas será complicada de suplantar, dado terem produtos de qualidade tão boa ou melhor, e não terem o custo de deslocação e exportação que têm as empresas estrangeiras (João Pilão/Mendes e Gonçalves).

A estratégia da Poveira para mercados com grande concorrência passa por introduzir produtos alternativos, para que o consumidor experimente e conheça a marca. Só depois de ter a marca reconhecida como sinónimo de qualidade, é que introduz os produtos mais concorridos. Mas porque a marca já tem nome, acaba por conseguir ter maior sucesso do que se tivesse entrado no mercado com uma marca desconhecida do consumidor (Cristina Reynal/A Poveira).

Na opinião do Márcio Barbosa (Ferbar), a concorrência é o principal fator de análise na seleção de mercados. E considera que a concorrência está cada vez mais polarizada, na oferta *mainstream*. Por um lado existem os produtos de qualidade percecionada e que são dominados pelas grandes marcas. Por outro lado, existem os produtos de preço baixo, onde dominados pelas marcas brancas dos retalhistas. O que torna o mercado muito complicado de competir. Ainda existem pequenos nichos de mercado para áreas muito específicas como produtos para diabéticos.

Esta variável apresentou grande relevância para os entrevistados para a escolha dos mercados, mas, porque o seu conceito se mistura com a questão económica, possivelmente a razão por se dar tanta importância a esta variável será mais pela questão económica do que pela questão cultural.

4.1.8. Corrupção

Há custos que vêm encarecer o preço final do produto, que não são diretamente questões legais a cumprir, mas concretamente relacionado com a corrupção. Pois podem ser inventados inconvénios para se cobrar taxas extras (Luís

Marques/Sumol+Compal). Ou são requisitadas “luvas” para certo processo andar (Márcio Barbosa/Ferbar). Mas algumas empresas assumem que essa questão é responsabilidade do distribuidor. Apesar de reconhecerem que é um entrave ao desenvolvimento da marca (Luís Marques/Sumol+Compal).

No mesmo sentido, João Pilão (Mendes e Gonçalves) afirma que o fator essencial é encontrar um parceiro/distribuidor local que saiba lidar com essas dificuldades, e que do ponto de vista da empresa portuguesa, essa questão é um não problema, camuflado pelo parceiro de negócio que assume esse risco. Apesar do problema ser da responsabilidade do parceiro local, é de todo o interesse da empresa exportadora que a situação se resolva, pois se assim não acontecer, não há negócio e todos ficam a perder.

A Cristina Reynal (A Poveira) não tem muito conhecimento de causa sobre o assunto, mas têm consciência que deve ser um esforço conjunto com o importador, pois é do interesse de ambas as partes que o negócio se concretize.

Para certas empresas, como a Ferbar, mesmo com intermediários envolvidos, estas questões são de elevada relevância, ao ponto de poderem abortar e perder um negócio, face a obstáculos menos éticos (Márcio Barbosa/Ferbar).

Perante a opinião dos entrevistados, esta proposição não se mostrou conclusiva na influência da seleção de mercados, visto haver opiniões díspares.

4.1.9. Instabilidade Política e Greves

Na opinião do João Pilão (Mendes e Gonçalves) e do Luís Marques (Sumol+Compal), a instabilidade política afeta principalmente em regimes de investimento direto, onde existe uma deslocalização ou uma fábrica no local. Não tanto em exportação, onde no limite há perda de *stock* ou no próximo ano deixa de se exportar para certo mercado.

No entanto, há áreas que são mais sensíveis que outras, principalmente à imposição de embargos, como empresas de carnes, que têm que estar sempre atentas a essas situações (Associação).

Contudo, numa visão oposta, em países que estão em guerra ou em ambientes muito instáveis, por não terem uma indústria local a funcionar, têm necessariamente que importar tudo o que consomem. Até podem ter poder de compra mas não têm oferta local,

então não interessa tanto o preço, mas sim, interessa ter produto. O que leva a que possam pagar mais por isso (Luís Marques/Sumol+Compal).

Para a Cristina Reynal (A Poveira), o negócio só é feito se houver retorno financeiro, então, é preciso analisar o país e o parceiro importador para avaliar se vale a pena. Se a probabilidade de não receber o pagamento é um risco aceitável. No caso de já existir uma relação negocial, o facto de passar a haver um risco de instabilidade, não é impeditivo que se continue a enviar o produto acordado, o que pode acontecer é que o distribuidor deixe de pedir novas encomendas. Isso aconteceu no Kuwait à Poveira, onde já se encontravam desde os anos 60, mas ainda se mantêm ativos no Líbano e em Israel (Cristina Reynal/A Poveira).

Situação é diferente quando não conseguem enviar o produto para o país de destino por dificuldades acrescidas. Seja por embargues políticos, seja por greves nos aeroportos ou nos portos. Por exemplo, há uns anos atrás, houve uma grande greve no porto de Pireu onde só trabalhavam dois dias por semana. Isso implicou que os navios voltasse para trás ou que fossem deixar os contentores noutra porto. O que significa que, caso o navio voltasse para trás, o exportador teria que ficar com um produto que tinha a expectativa de vender, ou, caso o produto fosse largado noutra porto, que o importador teria que suportar o custo de o ir buscar a outro porto (Cristina Reynal/A Poveira).

Para o Márcio Barbosa (Ferbar), o risco político é tido em conta, mas depende da forma como lidamos com o parceiro local e como entramos no mercado. Se recebemos antecipadamente, o risco é mínimo. Mas se recebemos após venda o risco é alto. Maior ainda será se fizermos um investimento direto no país, e do qual esperamos ficar durante um longo período de tempo.

É opinião geral que a instabilidade política e o efeito das greves tem impacto direto no negócio, e portanto, a seleção de um mercado com menor propensão para estas situações é o mais desejável. E confirma-se a influência desta proposição.

4.1.10. Consumismo vs Poupança

Na opinião do João Pilão (Mendes e Gonçalves), existe mercados mais consumistas que outros, nomeadamente os países mais ricos e os ocidentalizados. O Luís Marques (Sumol+Compal) também considera a existência de países mais consumistas,

mas afirma que não tem dados concretos que o possam comprovar, para além da indicação do PIB de cada país.

Para o Márcio Barbosa (Ferbar), pragmaticamente, considera não haver distinção. Contudo, admite existirem países onde os dados macroeconómicos apontam para diferentes relações entre consumo, poupança e rendimento médio (Márcio Barbosa).

A Cristina Reynal (A Poveira) afirma que nos países mais desenvolvidos existe maior consumo, apesar de, também, terem a vertente contrária de serem mais exigentes com os preços para a grande distribuição.

Apesar de ser no limite, a ponderação média indica que realmente existe uma diferenciação entre mercados mais consumistas e outros mais poupados. Mesmo as respostas dos entrevistados são mais opiniões de sensibilidade pessoal do que factuais ou exemplificativas. Contudo, damos como comprovado a validade desta proposição.

4.1.11. Inovadores vs Imitadores

No mercado Japonês há uma fidelidade muito grande por parte do cliente a partir do momento que há um negócio estabelecido, e há de se manter durante muitos anos, a não ser que haja um problema grave. Ao passo que na Europa não se nota isso, os europeus saltam muito entre fornecedores, e atualmente compram muitos produtos de marca branca, por isso não estão presos a um fornecedor (Cristina Reynal/A Poveira)

No entanto, há distribuidores que dizem que os mercados não absorve produtos novos e inovadores, não têm essa abertura (Cristina Reynal/A Poveira)

Para o Luís Marques (Sumol+Compal), em todos os países encontramos consumidores que procuram nas suas marcas de confiança novas propostas (produto ou embalagem).

O Márcio Barbosa (Ferbar) afirma que nota que os países onde há maior diversidade cultural são mais interessados em produtos novos, em inovação. Por outro lado, esses são os mercados onde a competição está mais madura. E a fidelidade às marcas reduziu-se.

Onde encontra maior resistência é em países e economias mais fechadas, como da América do Sul, mas que são mais fiáveis às marcas que já conhecem (Márcio Barbosa/Ferbar).

Para as opiniões obtidas as respostas foram consistentes em afirmar que existe um certo padrão entre países mais inovadores e outros mais conservadores. Por isso a proposição desta variável é válida.

4.1.12. Luxo vs Bens essenciais

Para Márcio Barbosa (Ferbar), em países como o Brasil, por exemplo, e outros da América do Sul, nota-se que o consumo é muito aspiracional, até mesmo em produtos alimentares. Um dos sinais disso mesmo é o insucesso das marcas brancas dos distribuidores nesses mercados.

A Cristina Reynal (A Poveira) também é da opinião que existe um padrão. Há países que olham mais para o preço e portanto acabam por levar produtos de menor qualidade, Enquanto há países, como a Suíça, que dão prioridade à qualidade e como tal sabem que têm que pagar mais por um produto *premium*.

A Europa, agora, está a começar a procurar produtos *gourmet* com mais regularidade, e em maiores quantidades. Inclusive, os grandes chefes de culinária começaram, muito recentemente, a introduzir as conservas de peixe nos seus menus, e acabaram por lançar uma “moda”, colocando as conservas de peixe de qualidade como um produto de luxo, e “apagando” a ideia errada e pré-concebida que existia, desde sempre, que as sardinhas em conserva eram um produto de 2ª escolha, de recurso. O tempo das grandes guerras foi o auge da indústria conserveira e vendia-se muita conserva para as rações de combate, por ser um produto que se podia transportar com facilidade; comer em qualquer lado e em qualquer circunstância, que não se deteriorava com facilidade e sem data de validade. Por outro lado, há países com menos recursos que, procuram produtos de baixo preço em detrimento da qualidade (Cristina Reynal/A Poveira).

O João Pilão (Mendes e Gonçalves) não identifica este padrão pois considera que a comida é pouco visível e portanto é pouco afetada pelo luxo.

A média ponderada dá a proposição como existente, apesar de não haver uma resposta consistente por parte dos entrevistados, mas também dois deles não contribuem para os resultados por falta de dados para uma resposta em concreto.

4.2. Variáveis identificados pelos entrevistados

Em resumo do que foi descrito no ponto anterior e usando as variáveis fundamentais identificadas no ponto 2.6, apresento de seguida um gráfico de perfil (Gráfico 1 - Média ponderada das respostas dos entrevistados) e uma matriz de relação (Tabela 9 - Variáveis identificados pelos entrevistados) entre as variáveis fundamentais e a sua identificação por parte dos entrevistados.

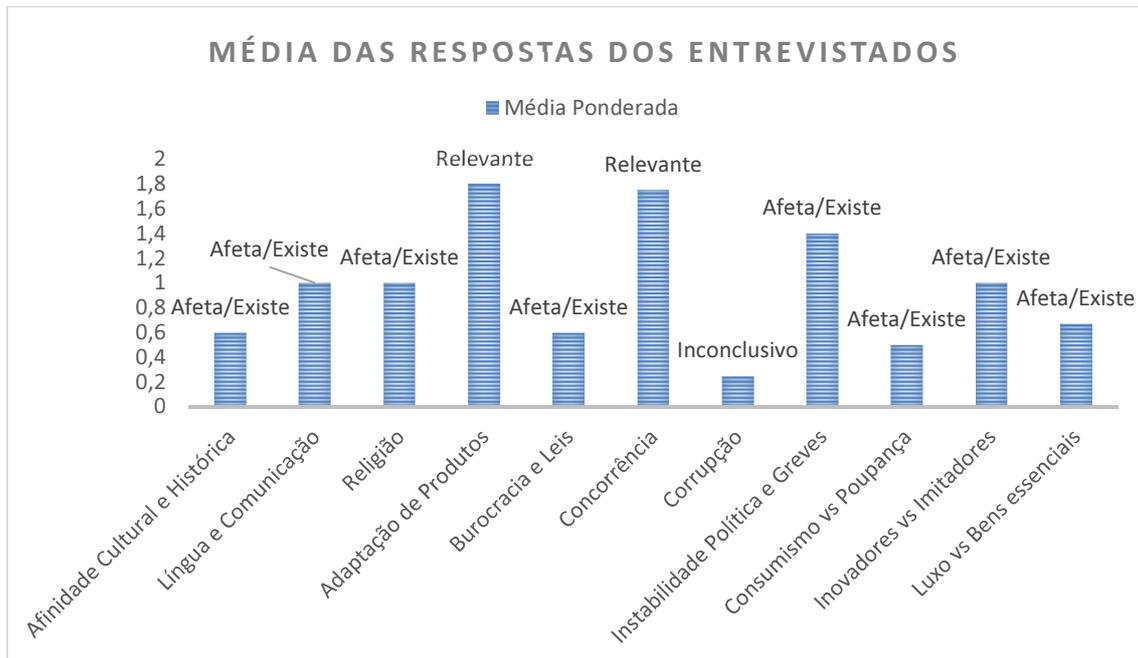


Gráfico 1 - Média ponderada das respostas dos entrevistados

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

Proposições de Variáveis:	Entrevistados					Relevância demonstrada (média de ponderação)
	Associação	Cristina Reynal A Poveira	João Pilão Mendes e Gonçalves	Luís Marques Sumol+Compal	Márcio Barbosa Ferbar	
P01: Afinidade Cultural e Histórica	Existe	Não identificado	Não identificado	Importante	Importante	Existe (0.6)
P02: Língua e Comunicação	Relevante	Afeta	Afeta	Relevante	Não relevante	Afeta (1.0)
P03: Religião	Afeta	Afeta	Afeta	Afeta	NA/ND	Afeta (1.0)
P04: Adaptação de Produtos	Relevante	Relevante	Relevante	Afeta	Relevante	Relevante (1.8)
P05: Burocracia e Leis	Afeta	Afeta	Não relevante	Afeta	Afeta	Afeta (0.6)
P06: Concorrência	NA/ND	Afeta	Relevante	Relevante	Relevante	Relevante (1.75)
P07: Corrupção	NA/ND	Afeta	Não relevante	Não relevante	Relevante	Inconclusivo (0.25)
P08: Instabilidade Política e Greves	Afeta	Relevante	Afeta	Afeta	Relevante	Afeta (1.4)
P09: Consumismo vs Poupança	NA/ND	Existe	Existe	Existe	Não identificado	Existe (0.5)
P10: Inovadores vs Imitadores	NA/ND	Existe	Existe	Existe	Existe	Existe (1.0)
P11: Luxo vs Bens essenciais	NA/ND	Importante	Não identificado	NA/ND	Existe	Existe (0.67)

Tabela 9 - Variáveis identificados pelos entrevistados

5. Conclusões

Estudámos o processo de seleção de mercados e a definição de cultura, e distância cultural, para procurar fatores e variáveis culturais a ter em conta na análise dos mercados a selecionar no sector alimentar.

As variáveis propostas basearam-se nas dimensões culturais de Hofstede (2010), nos modelos de distância cultural de Ghemawat (2001), Blizzard (2002) e Drogendijk e Martin (2008), e na necessidade de adaptar os produtos alimentares devido à distância cultural alimentar (Azar, 2011). Foram extrapolados 11 variáveis da literatura: afinidade cultural e histórica, língua e comunicação, religião, adaptação de produtos, burocracia e leis, concorrência, corrupção, instabilidade política e greves, consumismo vs poupança, inovadores vs imitadores, e luxo vs bens essenciais.

Sete das onze variáveis baseiam-se nas dimensões culturais de Hofstede (2010), e a confirmação da existência das mesmas em nada indica se o nível de certa dimensão cultural deva ser alto ou baixo. Isso dependerá da situação em concreto. O que ficamos a saber é que tais dimensões influenciam o processo de internacionalização e deve ser tomado em conta na seleção de mercados.

Foram realizados entrevistas a gestores e responsáveis pelos mercados internacionais de empresas portuguesas do sector alimentar, e validada a relevância das variáveis propostas. Identificámos que a generalidade das variáveis existem ou afetam o processo de internacionalização, o que se comprova como proposições válidas, e por isso são variáveis que influenciam a seleção de mercados no sector alimentar. Inclusive, duas delas, a concorrência e a adaptação de produtos, superam as restantes e são consideradas como relevantes, ou seja, as mesmas têm um peso bastante importante na seleção de mercados, e estão diretamente relacionados com o mercado selecionado.

Contudo, como afirmado pelos entrevistados, a variável determinante no processo de internacionalização é o económico, então a variável cultural da concorrência, tendo um cariz económico, será sobrevalorizado por esta associação.

E portanto, podemos considerar que a variável cultural que tem maior relevância na avaliação de mercados é a adaptação de produtos. O que sugere a forte ligação existente entre a adaptação de produtos e a cultura alimentar de diferentes mercados.

A única exceção a estes resultados é a variável da corrupção, que deu um valor final de inconclusivo, apesar de uma ponderação média positiva. Em parte porque dois dos entrevistados afirmaram que é um fator não relevante para a seleção de mercados. No

entanto, essa afirmação só é possível, dado que as empresas portuguesas são essencialmente exportadoras e, primeiramente, quem tem que lidar com as questões de corrupção é o importador ou parceiro local. Apesar de ser de concordância de todos os entrevistados, que é de interesse comum do exportador e do importador, a concretização do negócio com sucesso para ambas as partes.

A leitura que se tem da validação destas variáveis só nos indica que as mesmas podem determinar um risco ou uma oportunidade que pode levar a um ganho económico maior ou menor.

A maioria dos estudos que correlacionam a distância cultural e o processo de internacionalização baseiam-se a comprovar a existência ou não da correlação. E não procuram identificar a melhor forma de calcular a distância cultural. Espero que com este estudo, ajude a fornecer pistas para desenvolver um modelo de distância cultural mais completo.

Estas variáveis podem ser alvo de uma validação quantitativa e sobre um universo mais abrangente. Visto termos focado só em empresas portuguesas, onde a própria cultura portuguesa tem as suas particularidades, enquanto ex-colonizador e país de emigrantes. Adicionalmente, focámo-nos em empresas do sector alimentar. Seria interessante perceber se a mesma influência se mantém em outros países e/ou em outros sectores de negócio.

6. Literatura e referências

AICEP – Portugal Global; Guia do exportador, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/como/GuidoExportador/GrandesEtapasExportarSucesso/Paginas/PesquisaeSeleccaodeMercados.aspx>, 02 de Fevereiro de 2014.

Anderson, O, Buvik, A. 2002. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11 (3): 347-363.

Askegaard, S., Madsen, T.K. 1998. The Local and the Global: Exploring Traits of Homogeneity and Heterogeneity in European Food Cultures. *International Business Review*, 7 (6):549-568.

Azar, G. 2011. Food Culture Distance: An Antecedent to Export Marketing Strategy Adaptation - An Empirical Examination of Swedish and Finnish Food Processing Companies. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14 (3): 17-44.

Beim, G, Lévesque M. 2005. *Country selection for new business venturing: A multiple criteria decision analysis*. Technical Memorandum Number 776R, Department of Operations Weatherhead School of Management Case Western Reserve University.

Bignell, P. 2011. Secret memos expose link between oil firms and invasion of Iraq. <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/secret-memos-expose-link-between-oil-firms-and-invasion-of-iraq-2269610.html>, 28 de Outubro de 2014

Blizzard, A. M. 2002. *The impact of cultural distances on the country selection process*. University of Tennessee Honors Thesis Projects.

Brush, T.H., Maritan, C.A., Karnani, A. 1999. The plant location decision in multinational manufacturing firms: An empirical analysis of international business and manufacturing strategy perspectives. *Production and Operations Management* 8(2): 109-132

Cavusgil, S. T., Zou, S. 1994. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *The Journal of Marketing*, 58 (1):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*, 24 (3):479-506.

Chapman, M., Mattos, H. G., Clegg, J., Buckley, P. J. 2008. Close neighbours and distant friends – Perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 17: 217-234.

- Codex Alimentarius Commission. 2001. Codex Alimentarius: Food Labelling – Complete texts. Food and Agriculture Organization of the United Nations, World Health Organization.
- Correia, J. F.J. S. 2009. *Proposing a model for foreign market selection in the ground engineering slurries industry: the special case of Ground Tech*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.
- Drogendijk, R., Martin, O.M. 2008. *Country distance: An objective measure and its impact on international market selection*. Academy of International Business 2008 Annual Meeting, Milan, Italy
- Filippaios, F., Rama, R. 2011. Cultural Distance and Internationalization The World's Largest Food and Drink Multinationals. *Agribusiness*, Wiley Online Library, 27(4): 399-419.
- Ghemawat, P. 2001. Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September 2001.
- O'Grady, S., Lane, H. W. 1996. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(20): 309–334.
- Hofstede, G. 1984. *Cultural consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Hofstede, G. 1997. *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd. ed.). Thousand Oak: SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations – Software for the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill eBooks.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J.; Dimension Data Matrix, <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>, 04 de Janeiro de 2014.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J.; National Cultural Dimensions, <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>, 19 de Outubro de 2014
- Hollensen, S. 2004. *Global marketing: A decision-oriented approach* (3rd ed.). Essex: Pearson.
- IAPMEI, Perguntas Frequentes – PME, http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_faq_02.php?tema=7#97, 01 de Fevereiro de 2014.
- Johanson, J., Vahlen, J. 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32 1977

Kirkman, B., Lowe, K., Gibson, C. 2006. A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37: 285–320.

Kobrin, S.J. 1976. The environmental determinants of foreign direct manufacturing investment: An ex post empirical analysis. *Journal of International Business Studies* 7(2): 29-42

Kogut, B., Singh, H. 1988. *The Effect Of National Culture on The Choice of Entry Mode*, Fall,411-432.

Lasserre, P. 2003. *Global Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Machado, E., Os movimentos externos – A emigração e a imigração, <http://www.prof2000.pt/users/elisabethm/geo10/index9.htm>, 27 de Agosto de 2014.

Manzella, J., Assessing Foreign Markets: Selecting the right markets can make your company a fortune, <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/311-assessing-foreign-markets-selecting-the-right-markets-can-make-your-company-a-fortune>, 20 de Outubro de 2014.

Meyer-Ehrman, C., Hamburg, M. 1986. Information search for foreign direct investment using two-stage country selection procedures: A new procedure. *Journal of International Business Studies*, 17 (2): 93-116

Minkov, M., and Blagoev, V. 2012. What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective. *Asia Pacific Business Review*, 18 (1): 27–43

Neil G. 2013. India's outsourcing business: On the turn. *The Economist*, <http://www.economist.com/news/special-report/21569571-india-no-longer-automatic-choice-it-services-and-back-office-work-turn>, 08 de Fevereiro de 2014

O'Neill, J. 2001. Building Better Global Economic BRICs. *Global Economics Paper* N°66. Goldman Sachs

Pires, R. P., Pereira, C., Azevedo J., Ribeiro A. C. 2014, Emigração Portuguesa. Relatório Estatístico 2014, Lisboa, Observatório da Emigração e Rede Migra, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIES-IUL, e DGACCP.

Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. January 2008.

Shenkar, O. 2001. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3): 519–535 third quarter.

Sousa, C., Bradley, F. 2006. Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70.

Schwartz Value Survey, http://www.imo-international.de/englisch/html/svs_info_en.htm, 04 de Outubro de 2014

Tang, R. W. 2013. *Measuring cultural distance for IB research: An experimental approach*. University of Technology Sydney - Faculty of Business.

Triandis, H. 2004. The many dimensions of culture. *Academy of Management Executive*, 18(1), 88–93.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C., 1999. *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealy

Wheelen, T. L., Hunger, D. L. 2008. Environmental scanning and industry analysis. *Strategic Management and Business Policy* (11th ed.): 142-183 Prentice Hall.

World Values Survey, <http://www.worldvaluessurvey.org/>, 04 de Outubro de 2014

Yaveroglu, I. S. 2002. Cultural influences on the diffusion of new products. *Journal of International Consumer Marketing*. 14(4): 49-63.

Anexo I. Entrevistados

Segue a lista de entrevistados, aos quais agradeço a sua valiosa participação na partilha da sua experiência e conhecimento:

- Associação (nome fictício)
- Cristina Reynal – A Poveira
- João Pilão – Mendes e Gonçalves
- Luís Marques – Sumol Compal
- Márcio Barbosa – Ferbar

Anexo II. Guião da Entrevista

Entrevista

Data: ___ / ___ / ___

Método de entrevista [Presencial, telefone, email]:

Empresa

Nome: _____

Produtos: _____

Início da Internacionalização (ano e país): _____

Principais Mercados Internacionais: _____

Entrevistado

Nome: _____

Data Nascimento: ___ / ___ / ___

Cargo: _____

Contactos: _____

O propósito desta entrevista é perceber qual a influência e o impacto da cultural na escolha de um mercado em detrimento de outro. No entanto, apesar do foco ser este, o teor da conversa será mais abrangente e genérico, depois do qual poderei retirar as devidas conclusões direcionadas ao tema da cultura.

Em termos gerais, vamos querer saber quais são os principais critérios usados pela empresa na seleção de mercados. Quais foram os maiores obstáculos que tiveram pela frente perante um país novo. O que foi necessário alterar e adaptar perante um mercado diferente do habitual. Que diferenças encontraram que possa ter ajudado ou dificultado a ingressão nessa cultura.

Percebo que quanto menor for a distância cultural entre o país de origem e o país de destino, maior será a probabilidade de seleção desse mercado.

A dificuldade prende-se com a definição de distância cultural, pois a mesma não é linear e revê-se em diferentes dimensões e fatores, alguns com mais peso que outros, dependendo da situação. Serão estes pontos que procuro confirmar pela sua experiência.

1. Internacionalização da empresa

1.1. Participou ou conhece o processo inicial de internacionalização da empresa?

Como tem sido a experiência internacional?

1.2. Quais são os países onde estão presentes? E quais são os principais?

1.3. Onde está a sentir mais facilidade e onde está a sentir maior dificuldade?

2. Seleção de mercados

2.1. Como é que é o vosso processo de seleção de mercados?

2.2. Que critérios utilizaram?

2.2.1. Indicadores macroeconómicos?

2.2.2. Diferenças linguísticas?

2.2.3. Distância física?

2.2.4. Hábitos de consumo?

2.2.5. Outros?

2.3. Critérios mais sistemáticos, não sistemáticos ou relacionais?

3. Regiões de Mercados

3.1. Definem áreas do globo com maior interesse? Ou veem todos como possíveis mercados?

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

3.2. A **afinidade histórica e cultural** (distância cultural) é relevante?

3.3. Diáspora

3.3.1. Revê nos seus consumidores os imigrantes ou familiares destes em que poderão conhecer a marca de outros tempos e juventudes?

3.3.2. Existe alguma afinidade especial por ser marca portuguesa?

3.4. PALOP

3.4.1. Acha que é mais fácil entrar nos PALOPs?

3.5. Europa

3.5.1. Acha que por estarmos **fisicamente mais perto**, conseguimos compreender melhor o mercado de um país europeu?

3.5.2. Tem maior facilidade em entrar em países do sul da europa ou do norte da europa?

3.6. Norte de África e Médio Oriente

3.6.1. A chamada “primavera Árabe” teve algum impacto em algum dos seus negócios internacionais?

3.6.2. Desde então, vê os países do norte de áfrica ou médio oriente da mesma forma?

3.6.3. Considera que o risco de **instabilidade política** é um fator importante? E as **greves**?

3.7. Ásia

3.7.1. Os indianos não comem carne de vaca nem de porco por **questões religiosas**. Até que ponto é que tais questões podem afetar a decisão de investir num país como a Índia?

3.7.2. Alguma vez teve dificuldades acrescidas devido a uma religião diferente no país de destino?

4. Estudos de mercado

4.1. Analisam e valorizam os **hábitos consumo/alimentares**? Estudos de mercado?

4.2. Caso façam estudos de mercado, estes são a nível **estatístico** do consumo? Ou **comportamental**?

4.3. Acha que pode ser definido uma distância cultural alimentar?

5. Experiência

Influência da cultura na seleção de mercados internacionais no sector alimentar

- 5.1. Da experiência que tem em mercados internacionais, e porque os recursos são escassos, quais os fatores em ter mais em conta, ou **principais fatores** que não devo descurar?
 - 5.1.1. Utilização e seleção cuidadosa de intermediários?
 - 5.1.2. Recolher feedback sobre a satisfação do consumidor?
 - 5.1.3. Alteração ou tendências de **hábitos de consumo**?
 - 5.1.4. Análise da **concorrência**?
- 5.2. Estes fatores variam consoante o mercado em que se atua?
- 5.3. Pela experiência que possuem, aperceberam-se se existem países que sejam mais **consumistas** que outros? Ao contrário de haver países mais **poucados**?
- 5.4. Para além do nível de consumo, notou que existem países que são mais atraídos para produtos de **luxo**, e ao contrário existem países que só compram **bens essenciais**?
- 5.5. E notam que existem países que possam adaptar melhor, e mais facilmente, novos produtos, que sejam **inovadores**. Ou por outro lado, desconfiam mais dos produtos novos e preferem os tradicionais (conservadores/**imitadores**)?

6. Negociação/Comunicação

- 6.1. Em um país culturalmente parecido, nomeadamente a nível de língua, foi mais fácil e mais rápido as negociações e a concretização de um negócio?
- 6.2. Acha que a **língua** é um fator determinante? É importante saber o idioma local? Ou hoje em dia toda gente sabe falar uma das principais línguas (inglês, francês e cada vez mais o chinês)?
- 6.3. E se falarmos de **comunicação**? Saber comunicar e perceber o que é transmitido? Uma má interpretação pode levar a prejuízos irreparáveis?

7. Adaptação de produtos

- 7.1. Já alguma vez teve necessidade de **adaptar o seu produto** de origem ao país de destino? Até eventualmente criar um produto novo de raiz?
- 7.2. Adaptar o produto em si (o alimento) e/ou a embalagem/imagem do produto?
 - 7.2.1. Composição
 - 7.2.2. Sabor
 - 7.2.3. Textura
 - 7.2.4. Aspeto visual

7.2.5. Embalagem

7.2.6. Marca

8. Política

8.1. Costuma a analisar o nível de **burocracia, regras e leis** existentes num país, antes de tomar a decisão de seleccionar um mercado?

8.1.1. Já teve alguma dificuldade em realizar um projeto de sucesso devido ao nível de burocracia do país?

8.1.2. Já alguma vez teve necessidade alterar os seus produtos por questões legais do país de destino?

8.2. Até que ponto o nível de **corrupção** de um país influencia a tomada de decisão?

9. Se tivesse disponível um método de análise da **distância cultural** entre o país de origem e o país de destino, usá-lo-ia para o apoiar na decisão de escolha do mercado?

Agradeço a sua disponibilidade e amabilidade em me conceder esta entrevista.