



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Línguas e Linguística: Tradução e Ciências da Linguagem

Área de especialização | Tradução

Relatório de Estágio

**International Marketing and NewLux Brand Relationship
Scale: Questões de tradução**

João Pedro Amaral Ferreira

Orientador(es) | Olga Maria Gonçalves

Maria Raquel Lucas

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Línguas e Linguística: Tradução e Ciências da Linguagem

Área de especialização | Tradução

Relatório de Estágio

**International Marketing and NewLux Brand Relationship
Scale: Questões de tradução**

João Pedro Amaral Ferreira

Orientador(es) | Olga Maria Gonçalves

Maria Raquel Lucas

Évora 2021



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Fernanda Maria Gonçalves (Universidade de Évora)

Vogais | Ana Clara Birrento (Universidade de Évora) (Arguente)
Olga Maria Gonçalves (Universidade de Évora) (Orientador)

Resumo

International Marketing and NewLux Brand Relationship Scale: Questões de tradução.

O presente Relatório, elaborado na sequência do Estágio realizado no Departamento de Gestão desta Universidade, no âmbito do curso de Mestrado em Língua e Linguística: Tradução e Ciências da Linguagem, centra-se na tradução para língua portuguesa do primeiro capítulo do manual intitulado *International Marketing*, publicado em 2011, por Pervez Ghauri e Philip Cateora, e do artigo científico *NewLux Brand Relationship Scale*, publicado em 2019, por Helena Nobre e Cláudia Simões.

O objetivo que norteou tal trabalho foi o de contribuir para o aprofundamento do conhecimento naquela área das Ciências Sociais. A problematização de questões várias que tal exercício implicou, nos domínios específicos que lhe estão subjacentes, foi feita à luz de alguns dos conceitos advogados pelos Estudos de Tradução.

Palavras-chave: tradução, conhecimento, marketing, estudos de tradução

Abstract

International Marketing and NewLux Brand Relationship Scale: Translation Issues.

This report, produced after the internship held in the Department of Management of this University, in the context of the Master 's degree in Languages and Linguistics: Translation and Language Sciences, focuses on the translation to the Portuguese language of the first chapter of the textbook *International Marketing*, published in 2011, by Pervez Ghauri and Philip Cateora, and the scientific article *NewLux Brand Relationship Scale* , published in 2019, by Helena Nobre and Cláudia Simões.

The objective that orientated such report was the contribution to the further development of knowledge in that field of Social Sciences. The problematization of several questions that such exercise entailed, in the specific fields that are subjacent, was done in the light of a few concepts advocated by Translation Studies.

Keywords: translation, knowledge, marketing, translation studies

Índice

Introdução.....	1
1. Questões de Tradução ao Longo da História.....	3
2. Tradução Especializada e Tradução Científica	14
2.1. Tradução Especializada	14
2.2. Tradução Científica.....	16
3. Tradução do <i>Corpus</i>	18
3.1. Marketing Internacional	18
3.2. Escala de Relação com Marcas NewLux	69
4. Análise da Tradução	94
4.1. <i>International Marketing</i>	94
4.2 <i>NewLux Brand Relationship Scale</i>	109
Conclusão	115
Bibliografia.....	116
Anexo I – Textos de Partida	118

Agradecimentos

Gostaria de deixar os meus agradecimentos a todos os que me ajudaram na realização deste relatório.

À professora Olga Gonçalves, pela ajuda valiosa nas várias questões e dúvidas que surgiram ao longo do trabalho realizado.

À professora Maria Raquel Lucas por me ter proporcionado o estágio no Departamento de Gestão e pela sua disponibilidade.

À minha família pelo apoio incondicional durante esta etapa.

Introdução

O presente Relatório foi desenvolvido na sequência do Estágio realizado no Departamento de Gestão desta Universidade, no âmbito do Mestrado em Línguas e Linguística: Tradução e Ciência da Linguagem, especialização em Tradução, centrando-se na tradução para língua portuguesa do primeiro capítulo do manual *International Marketing* (2011), de autoria de Pervez Ghauri e Philip Cateora, num total de 50 páginas, e do artigo *NewLux Brand Relationship Scale: Capturing the scope of mass-consumed luxury brand relationships* (2019), de Helena Nobre e Cláudia Simões, com a dimensão de 25 páginas.

Devo, antes de mais, dizer que desde cedo tive um grande apreço pela Língua Inglesa e sua respetiva cultura, muito por culpa dos vários filmes e videojogos aos quais tive acesso na minha infância. Esse gosto pela Língua Inglesa motivou primeiramente o gosto em frequentar a Licenciatura em Línguas e Literaturas e, posteriormente, o Mestrado em Línguas e Linguística: Tradução e Ciência da Linguagem, especialização em Tradução. De entre as modalidades de trabalho oferecidas por este Mestrado para obtenção do grau de Mestre, optei pela do Estágio, uma vez que pretendia ter uma ideia mais precisa e um primeiro contacto com o mundo de trabalho, mais concretamente com o trabalho como tradutor, de forma a crescer enquanto tal e afinar os meus conhecimentos em domínios específicos de intervenção.

A modalidade de Estágio realizado naquele Departamento não exigiu nele a minha presença física, o que se revelou bastante pertinente tendo em conta o contexto Covid-19 durante o qual o trabalho foi realizado e em que ainda nos encontramos. Devo referir que a tradução dos textos - escolhidos pela minha coorientadora, docente naquele mesmo Departamento, pela importância de que se revestem sobretudo junto de público estudantil - necessitou de muita pesquisa e de muita reflexão, em virtude de versarem temáticas com as quais não tinha ainda tido muito contacto, especialmente o artigo científico, uma vez que é composto por muitos termos técnicos da área da estatística. Assim sendo, e de modo a bem poder desenvolver o exercício de tradução que aceitei, foram várias as ferramentas de que me servi: para além de vários dicionários acedidos online, como indico na Bibliografia, recorri igualmente à ferramenta CAT (Computer-Assisted Translation) MemoQ, a qual, ao separar

os segmentos de texto e guardar os termos técnicos na sua base de dados, em muito facilitou a tarefa de tradução.

O Relatório que apresento inicia-se com a referência a alguns paradigmas que têm fundamentado o processo de tradução ao longo do tempo, assim como, naturalmente, a autores vários que os têm advogado. Preconizados em abundante literatura no âmbito dos Estudos de Tradução, muitos desses modelos teóricos têm servido, e servirão certamente, de suporte não só à minha aprendizagem, mas também à atividade tradutória que pretendo vir a exercer. Em seguida apresento informação relacionada com os tipos de tradução dos textos que foram traduzidos – a tradução especializada e a tradução científica.

As questões de tradução suscitadas neste processo são depois ilustradas, identificando os textos e indicando, por razões de precisão e clareza, as linhas, parágrafos e número de página dos textos de partida, apresentados em anexo, assim como o respetivo número de página e linhas correspondentes aos textos de chegada, integrados no corpo deste Relatório. É de salientar que o capítulo do manual *International Marketing* alvo de tradução figura na formatação original, de forma a respeitar a estrutura original e não dificultar a sua leitura.

Questões de Tradução ao Longo da História

Têm sido várias as questões que ao longo dos séculos têm preocupado os tradutores. Não sendo objetivo deste Relatório proceder à sua exaustiva enumeração e explanação, algumas delas, contudo, merecem ser referidas nas páginas que se seguem, porquanto pertinentes nas tomadas-de-decisão a observar.

Os primeiros registos sobre tradução remontam ao século I a.C., através de Cícero e Horácio, fazendo-se a distinção entre duas formas: Tradução palavra-a-palavra – a tradução literal de cada palavra, resultando isso muito frequentemente, por exemplo, numa tradução que não respeitava a sintaxe da língua de chegada; tradução sentido-a-sentido – a tradução do sentido veiculado pelo texto de partida, de acordo com a estrutura e a cultura da língua de chegada. Mais tarde, S. Jerónimo ao traduzir a Bíblia para Latim, admite ter realizado uma tradução sentido-a-sentido, uma vez que a tradução palavra-a-palavra produziria uma tradução absurda que perderia o sentido do texto original. (Munday, 2016)

No século XVI, o humanista francês Étienne Dolet, no manuscrito *La maniere de bien traduire d'une langue en aultre* (1540), enumerou cinco princípios com a seguinte ordem de importância:

1. O tradutor deve compreender perfeitamente o sentido e o material do autor original.
2. O tradutor deve ter um conhecimento perfeito tanto da LP como da LC.
3. O tradutor deve evitar traduções palavra-a-palavra.
4. O tradutor deve evitar formas não usuais e latinadas.
5. O tradutor deve escolher e organizar as palavras de forma eloquente.

No século XVII, John Dryden em “*The Preface to Ovid's Epistles*” (1680), dividiu a tradução em três categorias:

1. Metáfrase: tradução palavra-a-palavra, tradução literal.
2. Paráfrase: tradução sentido-a-sentido, tradução com latitude. Exemplo: She was feeling blue. – Ela sentia-se triste.
3. Imitação: tradução livre, em parte comparável ao que hoje chamamos de adaptação.

Dryden rejeitava a metáfrase e a imitação, preferindo a paráfrase, ao ser a única que permite manter e respeitar os significados do texto original.

Mais tarde, Alexander Fraser Tyler em *Essay on the principles of translation* (1790), reduziu os cinco princípios de Dolet a três “regras” gerais de tradução:

1. O tradutor deve fazer a transcrição completa das ideias do texto original.
2. O estilo e o modo de escrita devem ser idênticos ao texto original.
3. A tradução deve ter toda simplicidade do texto original.

No início do século XIX, a questão da traduzibilidade e intraduzibilidade adquire importância. Em 1813, o tradutor alemão Friedrich Schleiermacher, na obra *Über die verschiedenen Methoden des Übersetzens*, fez a distinção entre dois tipos diferentes de tradutores: os que traduzem textos comerciais (*Dolmetscher*); os que traduzem textos acadêmicos e artísticos (*Übersetzer*) (Apud Munday, 2016, p. 47).

Para Schleiermacher, a verdadeira questão era a de como aproximar o escritor do texto original do leitor do texto de chegada, mencionando dois caminhos diferentes: (1) O tradutor deixa o escritor em paz o tanto quanto possível e move o leitor na sua direção; (2) O tradutor deixa o leitor em paz o tanto quanto possível e move o escritor na sua direção. A sua estratégia preferida era a de mover o leitor em direção ao escritor. O método consistia em dar ao leitor a mesma impressão que o leitor original teria. Para tal, o tradutor deveria adotar o método da “alienação”, de forma a que o conteúdo e a linguagem do texto original estivesse presente no texto traduzido (Munday, 2016, p. 48).

No início do século XX, o foco virou-se para a “autonomia” da tradução, para a sua classificação como um texto próprio, derivado de um texto, mas independente como uma obra (Ghanooni, 2012). Walter Benjamin, no seu ensaio *The Task of the Translator* (1923), afirma que o texto traduzido não existe para fornecer ao leitor uma compreensão do significado ou informação do conteúdo do texto original. Existe separadamente, mas conjuntamente com o texto original, dando ao texto original uma “vida continuada”. Para Benjamin, uma boa tradução deveria manifestar uma relação recíproca entre línguas. De uma maneira expansiva e criativa, a tradução contribui para o crescimento da sua própria língua,

culminando numa “língua pura”. Esta língua pura é libertada através da coexistência e da complementaridade da tradução com o texto original. Para tal acontecer é necessária uma interpretação palavra-a-palavra, permitindo que a “língua pura” transpareça:

“True translation is transparent: it does not obscure the original, does not stand in its light, but rather allows pure language, as if strengthened by its own medium, to shine even more fully on the original. This is made possible primarily by conveying the syntax word-for-word; and this demonstrates that the word, not the sentence, is translation’s original element.” (*Apud* Venuti, 2012, p. 81).

Outro teórico da época, o poeta Ezra Pound, debruça-se sobre a “autonomia da tradução”, no ensaio *Guido’s Relations* (1929). Para Pound a “autonomia da tradução” tinha duas formas: (1) um texto traduzido pode ser interpretativo, com um acompanhamento crítico junto ao texto original, que explique ao leitor as peculiaridades linguísticas do original; (2) uma tradução pode ser um “texto original” em que os padrões literários da cultura da língua de chegada incentivem a reescrita do texto original, de forma a parecer um novo poema nessa língua. A relação entre os dois textos não desaparece, apenas fica “mascarada” por uma ilusão de originalidade. Pound adotou a primeira forma para recuperar poesia estrangeira e transportar os seus valores para a língua de chegada.

No final dos anos 50 do século XX, os franceses Jean-Paul Vinay e Jean Darbelnet, na obra *Stylistique comparée du français et de l’anglais* (1958), apresentaram um modelo que identificava duas estratégias de tradução - a tradução direta e a tradução oblíqua - que, por sua vez, englobavam sete procedimentos. Desses sete, a tradução direta incluía três:

1. Empréstimo: correspondendo à transferência direta de uma palavra ou expressão de uma língua de partida para a língua de chegada. Veja-se os exemplos: *Sushi* (JP-PT), *Internet* (EN-PT).
2. Calque: um tipo de empréstimo especial, em que se traduz a expressão ou a estrutura da língua de partida de forma literal, como em: *Hot-dog* (EN) – *Cachorro-quente* (PT)

3. Tradução literal: a tradução palavra-a-palavra, sendo mais comum entre línguas da mesma família e cultura: e.g. *It's a big investment* – *É um grande investimento*.

Os autores dão preferência à tradução literal, mas em alguns casos o tradutor pode considerar a tradução literal inaceitável, seja por razão gramatical, sintática ou pragmática. Nos casos em que a tradução literal não seja possível, deve ser utilizada a estratégia da tradução oblíqua, que engloba quatro procedimentos:

1. Transposição: corresponde a uma alteração da classe gramatical, sem mudar o sentido. Como observei na minha tradução: *Powerful forces are converging to build the foundation of a new global economic order.* (EN) – *Poderosas forças estão a convergir na construção de uma fundação para uma nova ordem económica global.* (PT)
2. Modulação: é a modificação da forma da mensagem, através da mudança do ponto de vista. É utilizada quando uma tradução literal ou transposição resulta numa expressão estranha ou inadequada, mesmo que esteja gramaticalmente correta. Veja-se, por exemplo, o caso da expressão idiomática: *Deaf as a doornail.* (EN) – *Surdo que nem uma porta.* (PT)
3. Equivalência: corresponde à substituição de um segmento de texto ou expressão da língua de partida pelo equivalente da língua de chegada como, por exemplo, expressões idiomáticas ou provérbios. Exemplo: *It's raining cats and dogs.* (EN) – *Está a chover a potes.* (PT)
4. Adaptação: ocorre quando a situação referida na mensagem da língua de partida não existe na cultura da língua de chegada. Nestes casos é necessário criar uma situação que se possa considerar equivalente, uma vez que certos aspetos culturais podem não existir na cultura da língua de chegada. Veja-se: *Sheriff* (EN) – *Chefe de polícia.* (PT)

Um ano depois, Roman Jakobson, apresentou uma reflexão semiótica sobre a traduzibilidade. No artigo “*On linguistic aspects of translation*” (1959), advogou três tipos de tradução:

1. Tradução intralinguística: tradução dentro de uma língua.
2. Tradução interlinguística: tradução entre duas línguas.
3. Tradução intersemiótica: tradução entre sistemas de signos.

Nas décadas de 60 e 70, o conceito predominante foi o de equivalência (Ghanooni, 2012). A tradução foi vista como um processo de comunicação do texto original através da criação de uma relação de identidade com o texto original. Um dos seus teóricos mais importantes é Eugene Nida. Em *Toward a Science of Translation* (1964), define dois tipos de equivalência:

1. Equivalência formal: Foca-se na mensagem, tanto na forma como no conteúdo. Requer que a mensagem da língua de chegada tenha uma correspondência o mais próxima quanto possível dos diferentes elementos da língua de partida.
2. Equivalência dinâmica: Baseia-se no “princípio do efeito equivalente” (Munday, 2016), onde a relação entre o recetor e a mensagem deve ser substancialmente equivalente à existente entre os recetores e mensagem originais. O tradutor procura traduzir o significado do original de forma a que o texto de chegada cause o mesmo impacto no leitor de chegada que o original causou no leitor de partida.

Para Nida, os quatro requisitos básicos para uma boa tradução são:

1. Fazer sentido;
2. Transmitir o espírito e o modo do original;
3. Conter uma forma fácil e natural de expressão;
4. Produzir uma resposta semelhante.

Ainda nos anos 60, surge o conceito “mudanças na tradução” (Munday, 2016). J. C. Catford, na obra *A Linguistic Theory of Translation* (1965), faz uma distinção importante entre correspondência formal e equivalência textual:

- Correspondência formal: qualquer categoria da língua de chegada (unidade, classe, estrutura) que corresponda o mais possível às categorias equivalentes da língua de partida.
- Equivalência textual: qualquer texto de chegada, ou excerto dele, observado num caso particular, que seja equivalente a um determinado texto ou excerto dele na língua de partida.

A correspondência formal é um conceito mais geral entre um par de línguas, enquanto que a equivalência textual está relacionada com um par de línguas específico. Quando estes dois conceitos divergem, diz-se que ocorreu uma mudança na tradução. Segundo Catford, uma mudança na tradução corresponde a um afastamento da correspondência formal durante o processo de tradução da língua de partida para a língua de chegada. Catford indica dois tipos de mudanças:

1. Mudanças de nível: mudanças que ocorrem, por exemplo, a nível gramatical e lexical. Exemplo: *Trois touristes auraient été tués* (FR) – *Three tourist have been reported killed.* (EN)
2. Mudanças de categoria: divide-se em quatro tipos:
 1. Mudanças estruturais: são as mais comuns e geralmente envolvem mudanças na estrutura gramatical, como em: *I like jazz* (EN) – *Me gusta el jazz* (ES);
 2. Mudanças de classe: quando existem mudanças numa parte do discurso, como uma mudança de classe gramatical. Veja-se: *A medical student* (EN) – *Un étudiant en médecine* (FR);
 3. Mudanças de unidade: ocorrem quando o equivalente da tradução na língua de chegada está numa categoria (frase, oração, sintagma, palavra, morfema) diferente da língua de partida. Exemplo: *rapazinho* (PT) – *young boy* (EN);
 4. Mudanças intra-sistema: ocorrem quando a língua de partida e a língua de chegada possuem sistemas aproximadamente correspondentes, mas em que a tradução envolva a seleção de um termo não-correspondente no sistema da língua de chegada. Veja-se, por exemplo, o caso do nome inglês não contável *advice* (EN) e a sua tradução por nome contável em francês – *des conseils* (FR).

Nos anos 70, George Steiner, na obra *After Babel* (1975) define o movimento hermenêutico como a investigação do que significa “entender” uma peça de discurso oral ou escrito, e a tentativa de descrever o processo através de um modelo geral de significado. O modelo criado por Steiner engloba quatro fases:

1. confiança inicial: o tradutor acredita que existe algo no texto de partida que pode ser compreendido, algo que pode ser traduzido mesmo que o significado não seja visível de forma imediata.
2. agressão: o tradutor invade o texto de partida e extrai o seu significado para a língua de chegada.
3. incorporação: o tradutor introduz novos significados do texto de partida na língua de chegada, por sua vez composta pelos seus próprios significados e palavras, correndo o risco de se deslocar da estrutura da língua de chegada, ao causar desequilíbrios
4. compensação: o tradutor restaura o equilíbrio e o texto de partida é melhorado pela tradução.

Ainda nos anos 70, Itamar Even-Zohar desenvolve a teoria dos polissistemas. Em *The position of translated literature within the literary polysystem* (1978), Zohar argumenta que uma obra literária faz parte de um sistema literário, uma vez que não é estudada de forma isolada. A literatura faz então parte de um panorama social, cultural, literário e histórico, formando um sistema, que está em constante mutação. Zohar considera a literatura traduzida um sistema próprio da forma em que:

- a cultura da língua de chegada seleciona obras a serem traduzidas;
- as normas de tradução, comportamento e regras são influenciadas por outros co-sistemas.

Zohar dá o nome de polissistemas às relações entre todos estes sistemas, definindo-o como a “multiple system, a system of various systems which intersect with each other and partly overlap, using concurrently different options, yet functioning as one structured whole, whose members are interdependent”. (2005: 3)

A interação e a posição destes sistemas ocorrem numa hierarquia dinâmica, que muda conforme o momento histórico. Como tal, a literatura traduzida pode ocupar um lugar primário ou secundário no polissistema. Zohar apresenta três casos onde a literatura traduzida ocupa uma posição primária:

1. Quando uma literatura “jovem” se está a estabelecer e procura inicialmente literaturas mais estabelecidas em busca de modelos prontos;
2. Quando a literatura é periférica ou fraca e importa os géneros literários que lhe faltam. Acontece por exemplo quando uma pequena nação ou língua é dominada pela cultura de uma dita superior;
3. Quando há um ponto de viragem crítico na história literária no qual os modelos estabelecidos não são suficientes, ou quando existe um vazio na literatura do país.

Caso a literatura traduzida assuma uma posição secundária, então representa um sistema periférico, tonando-se num elemento conservador – preserva as formas convencionais e adere às normas literárias do sistema de chegada. Zohar salienta que esta é a posição normal para as literaturas traduzidas (ibid.:166). No entanto, a literatura traduzida é estratificada. Algumas literaturas traduzidas podem ser secundárias, enquanto que outras podem ser primárias. Zohar afirma que a posição ocupada pela literatura traduzida no polissistema condiciona a estratégia de tradução. Se for primária, os tradutores não se sentem condicionados a seguir os modelos da literatura da língua de chegada, produzindo um texto de chegada adequado, que reproduz as relações textuais do texto de partida. Caso seja secundária, os tradutores tendem a usar modelos existentes na cultura de chegada, produzindo traduções pouco adequadas.

Mais tarde, Gideon Toury que trabalhou com Even-Zohar na teoria dos polissistemas, foca-se no desenvolvimento de uma teoria geral de tradução. Em *Descriptive Translation Studies – And Beyond* (1995), Toury propõe uma metodologia para o ramo dos estudos de tradução descritivos, composta por três fases:

1. Situar o texto dentro do sistema cultural de chegada, procurando a sua significação e aceitação

2. Realizar uma análise textual do texto de partida e de chegada, de forma a identificar relações entre segmentos correspondentes nos dois textos.
3. Procurar obter generalizações sobre os padrões identificados nos dois textos, ajudando a reconstruir o processo de tradução para aquele par.

Peter Newmark, na obra *A Textbook of Translation* (1988), contrastando com os estudos de Nida sobre a equivalência, sugere dois novos termos:

- Tradução comunicativa: semelhante à equivalência dinâmica de Nida, tenta reproduzir no leitor um efeito o quão próximo quanto possível, ao obtido pelo leitor do texto original.
- Tradução semântica: semelhante à equivalência formal de Nida, tenta reproduzir, o quão próximo quanto as estruturas semânticas e sintáticas da segunda língua permitem, o significado contextual exato do texto original.

Nos anos 90 o foco principal dos Estudos de Tradução passou para a interação entre tradução e cultura. Na obra *Translation, History and Culture* (1990), Susan Bassnett e André Lefevere, focam-se nessa interação, estudando o impacto da cultura na tradução e adotando o termo “viragem cultural” (Munday, 2016) para denominar esta mudança de paradigma.

Lefevere foca-se nos fatores concretos que condicionam a receção, aceitação ou rejeição de textos literários – problemas como poder, ideologias, instituições e manipulação. Segundo Lefevre (1992), existem três fatores que controlam o sistema literário em que a tradução funciona:

1. Profissionais dentro do sistema literário: críticos, professores e os próprios tradutores;
2. Patronagem fora do sistema literário: indivíduos e grupos com um certo poder, instituições, componente ideológica, económica e de estatuto;
3. Poética dominante: instrumentos literários (géneros, símbolos, narrativa e personagens) e o conceito do papel da literatura (relação da literatura com o sistema social em que está inserida).

Também nos anos 90, Mona Baker na obra *In Other Words: A Coursebook on Translation* (1992/2018), aborda a equivalência a vários níveis, sendo um deles a pragmática. Baker define pragmática como o estudo da língua em uso. É o estudo do significado, não o gerado pelo sistema linguístico, mas sim o transmitido e manipulado pelos participantes numa situação comunicativa. Três conceitos importantes da pragmática abordados por Baker são o da:

1. Coerência: está relacionada com a coesão (conexões gramaticais e lexicais que suportam um texto), dependendo das expectativas do leitor e da sua experiência com o mundo.
2. Pressuposição: está relacionada com o conhecimento linguístico e extralinguístico que o emissor assume que o recetor possui, que seja necessário ter de forma a entender a mensagem do emissor.
3. Implicatura: o que o orador quer dizer ou expressar e não o que realmente diz. Este conceito foi desenvolvido pelo filósofo Paul Grice em *Logic and conversation* (1975), que descreveu o seguinte grupo de regras ou “máximas” conversacionais:
 - Quantidade: Dê a quantidade de informação necessária. Não dê mais informação do que a necessária.
 - Qualidade: Diga apenas o que sabe ser verdade e o que pode corroborar.
 - Relevância: Seja relevante.
 - Modo: Diga o que necessite dizer de uma forma que seja apropriada tendo em conta a mensagem que pretende passar e que seja (normalmente) compreendida pelo recetor.

No entanto, estas máximas nem sempre são respeitadas, muitas vezes de forma deliberada, pelo que os tradutores devem estar sempre atentos aos diferentes princípios cooperativos em uso nas respetivas línguas e culturas (Munday, 2016).

Ainda na década de 90, Lawrence Venuti apresenta, na obra *The Translator's Invisibility: A History of Translation*, usa o termo invisibilidade para descrever a forma como os tradutores tendem a traduzir “fluentemente” para uma determinada língua, produzindo um texto de chegada que transmite uma “ilusão de transparência”, dando a ideia que tradução não é uma

tradução, mas sim o original. Venuti apresenta duas estratégias de tradução opostas com base no conceito de invisibilidade do tradutor:

- **Domesticação:** consiste na redução etnocêntrica do texto de partida de forma a acomodar os valores culturais da língua de chegada. Implica traduzir de uma forma transparente, fluente e invisível de forma a minimizar a estrangeirização do texto de chegada.
- **Estrangeirização:** consiste no desenvolvimento de um método de tradução que exclua os valores dominantes na língua de chegada, transportando os elementos culturais com os quais os leitores de chegada não estão familiarizados, dando a conhecer as diferenças culturais e linguísticas presentes no texto de partida.

Através deste pequeno resumo foi possível ter uma ideia da evolução e polarização de conceitos ao longo dos anos não só a um nível linguístico, mas também cultural e filosófico. Acresce que atualmente e nos anos vindouros, a constante evolução tecnológica associada às ferramentas de tradução assistida por computador (CAT) e tradução automática (MT) mudarão certamente os paradigmas subjacentes ao processo de tradução.

Tradução Especializada e Científica

Integrando os textos de partida o domínio científico de Gestão, é importante fazer referência ao processo de tradução especializada e científica.

Tradução especializada

A tradução especializada engloba temas específicos, que incluem, por exemplo, ciência, tecnologia, economia, marketing, política, medicina ou jornalismo. O mercado cada vez procura mais traduções especializadas, sendo que a tradução técnica e de negócios excede por completo a tradução de textos literários, em termos de volume e valor financeiro (Venuti, 1995).

Franco Aixelá (2004: 32) classifica a tradução especializada como “the translation of any text or text type in which there is a specific terminology belonging to a professional or academic field”. Muitos clientes ainda consideram a tradução especializada como uma mera tradução palavra-a-palavra, sem a necessidade de tomadas de decisão criativas e complexas como na tradução literária, mas na verdade o tradutor necessita de um vasto conhecimento especializado de forma a tomar decisões fundamentadas e assim produzir um texto coerente na língua de chegada. Segundo Byrne, o desafio para os tradutores mais experientes consiste em:

stay[ing] abreast of ever-changing subjects where knowledge and expertise, which has taken years to accumulate, can be rendered obsolete as a result of a single journal paper or patent application, or in the case of software with the release of a new software version. (Byrne, 2012)

Outro ponto que tem levantado muitas questões é a influência da cultura na tradução especializada. Pinchuk (1977: 20) alertou acerca da forma com a qual se exagera a simplicidade da tradução técnica: “It has been thought of as a kind of engineering operation in which standardized components are fitted together, or as a similar process to the solving of a jigsaw puzzle. But these analogies are very misleading”.

Exemplo maior do papel cultural na tradução especializada é o da localização, definida como “the process of adapting and translating a software application into another language in order to make it linguistically and culturally appropriate for a particular local market” (Esselink, 1998: 2). Os exemplos de problemas de tradução relacionados com cultura vão desde problemas simples que não dão qualquer escolha ao tradutor como o formato de medidas ou datas, horas, números e moedas, mas também outras escolhas não pré-determinadas como por exemplo mudanças no formato devido a diferentes grupos de caracteres ou direção de escrita, ou teclas do alfabeto selecionadas para atalhos de forma a corresponder à palavra em causa na língua de chegada. É preciso ter um elevado grau de conhecimento de forma a lidar com problemas mais amplos como a seleção de pictogramas, ícones, imagens e sons adequados, uma vez que alguns podem ter uma marca cultural e metafórica, cujas crenças e valores associados são significativos.

Segundo Rogers (2015), a tradução especializada envolve mais do que um simples conhecimento da terminologia, envolve também um conhecimento profundo de normas, registo e objetivo, assim como a capacidade para implementar esse conhecimento na criação de um novo texto, observando as normas de textualidade, género e cultura numa língua diferente. Além disso, a terminologia está em constante mudança, à medida em que o conhecimento evolui e é partilhado entre culturas.

Tradução científica

Para Montgomery (2010), a tradução científica é tão antiga quanto a própria ciência, tendo um papel fundamental na partilha de conhecimento. É tão integral para o progresso científico quanto a própria pesquisa e ensino. Atualmente, graças à solidificação da Língua Inglesa como língua global, os tradutores científicos necessitam de possuir cada vez mais um alto nível de fluência nessa língua, uma vez que se trata da “língua da ciência”.

Atualmente o tradutor científico trabalha sozinho, mas por vezes pode receber alguma ajuda quando, por exemplo, o seu conhecimento da disciplina não é perfeito. Os tradutores científicos geralmente utilizam dicionários especializados e tendem a trabalhar num número específico de áreas (por exemplo, áreas de biologia, mas não de física). A tradução científica deve ser precisa e exata, muito por culpa da terminologia utilizada, uma vez que utiliza um vocabulário técnico altamente especializado e em constante expansão, o que se torna um desafio para qualquer tradutor, ainda mais tendo em conta a constante criação de novos termos por parte dos investigadores.

No entanto a tradução científica não é um ato puramente denotativo, uma vez que é necessário adaptar as obras de um contexto cultural e linguístico para outro. Um exemplo de uma adaptação deste género é a do termo japonês *yushoh reppai*, que traduzido literalmente para a Língua Inglesa resultaria em algo como *victory of the superior over the inferior*, mas na realidade foi traduzido para *survival of the fittest*. De forma consciente ou não, o tradutor faz uma escolha que todos os tradutores têm de fazer – ser mais leal ao texto original ou ao texto de chegada ou tentar encontrar um meio termo. A ideia comum de que a tradução científica é um processo de tradução palavra-a-palavra é, como tal, falsa. A linguagem técnica não é universal, não existe correspondências literais entre as diferentes línguas quando se expressa informação científica, no entanto o tradutor científico não é muitas vezes considerado um agente criativo, apesar de produzirem produtos culturais que são qualificados como originais na língua de chegada. São atores importantes na globalização de conhecimento, algo que deve ser suficiente para levantar questões sobre a sua influência cultural.

Os tipos de tradução com os quais o tradutor científico se depara são bastante diversos e estão em constante expansão. Algumas dessas formas de tradução incluem:

- Tradução de um texto publicado completo (artigo, relatório, etc)
- Tradução de secções de um texto publicado para uso pessoal, profissional ou académico
- Tradução de porções de um website para uso profissional ou académico
- Tradução de um texto pessoal (esboço de um artigo, apresentação numa conferência)
- Tradução de notas de laboratório ou dados experimentais ou qualquer outro material de investigação

Tradução do *Corpus*

EDINBURGH
BUSINESS SCHOOL
HERIOT-WATT UNIVERSITY

Marketing Internacional

Pervez Ghauri

Philip Cateora

IK-A3-engb 2/2011 (1016)

Este manual universitário faz parte do conteúdo de aprendizagem para este curso da Edinburgh Business School.

Para além deste manual impresso, deverá também ter acesso ao website do curso sobre este tema, que lhe fornecerá mais conteúdos de aprendizagem, o software Profiler e perguntas e respostas de exames anteriores.

O conteúdo deste manual universitário é atualizado de tempos a tempos, e todas as alterações são refletidas na versão do manual presente no website de acompanhamento em <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

A maioria das atualizações são pequenas, e as perguntas dos exames evitarão qualquer material novo ou significativamente alterado durante dois anos após a publicação do material relevante no website.

Pode verificar a versão do manual universitário através do número de versão de lançamento que se encontra na capa, comparando-o com o número de versão da última versão PDF do manual no website.

Se estiver a estudar este curso como parte de um programa tutelado, deverá contactar o seu Centro para mais informações sobre quaisquer alterações.

Os termos e condições completos que se aplicam aos alunos de qualquer um dos cursos da Edinburgh Business School estão disponíveis no website www.ebsglobal.net, e deverão ter sido notificados pela Edinburgh Business School ou pelo centro ou parceiro regional através do qual adquiriu o seu curso. Se não for este o caso, queira contactar a Edinburgh Business School no endereço abaixo indicado:

Edinburgh Business School
Heriot-Watt University
Edinburgh
EH14 4AS
United Kingdom

Tel + 44 (0) 131 451 3090
Fax + 44 (0) 131 451 3002
Email enquiries@ebs.hw.ac.uk
Website www.ebsglobal.net

Marketing Internacional

Este manual faz parte do conteúdo de aprendizagem para este curso da Edinburgh Business School.

Para além deste manual impresso, deverá também ter acesso ao website do curso sobre este tema, que lhe fornecerá mais conteúdos de aprendizagem, o software Profiler e perguntas e respostas de exames anteriores.

O conteúdo deste manual é atualizado de tempos a tempos, e todas as alterações são refletidas na versão do manual presente no website de acompanhamento em <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

A maioria das atualizações são pequenas, e as perguntas dos exames evitarão qualquer material novo ou significativamente alterado durante dois anos após a publicação do material relevante no website.

Pode verificar a versão do manual através do número de versão de lançamento que se encontra na capa, comparando-o com o número de versão da última versão PDF do manual no website.

Se estiver a estudar este curso como parte de um programa tutelado, deverá contactar o seu Centro para mais informações sobre quaisquer alterações.

Os termos e condições completos que se aplicam aos alunos de qualquer um dos cursos da Edinburgh Business School estão disponíveis no website www.ebsglobal.net, e deverão ter sido notificados pela Edinburgh Business School ou pelo centro ou parceiro regional através do qual adquiriu o seu curso. Se não for este o caso, queira contactar a Edinburgh Business School no endereço abaixo indicado:

Edinburgh Business School
Heriot-Watt University
Edinburgh
EH14 4AS
United Kingdom

Tel + 44 (0) 131 451 3090
Fax + 44 (0) 131 451 3002
Email enquiries@ebs.hw.ac.uk
Website www.ebsglobal.net

Índice

Prefácio		xi
	Estrutura do curso	xii
Agradecimentos		xv
PARTE 1	UMA VISÃO GERAL	
Módulo 1	O Alcance e o Desafio do Marketing Internacional 1/1	
	1.1 A Internacionalização das Empresas 1/3	
	1.2 Marketing Internacional Definido 1/7	
	1.3 A Função do Marketing Internacional 1/8	
	1.4 Ajuste Ambiental Necessário 1/13	
	1.5 Critério de Autorreferência: Um Obstáculo 1/15	
	1.6 Tornar-se Internacional 1/17	
	1.7 Orientações de Marketing Internacional 1/19	
	1.8 Globalização dos Mercados 1/23	
	1.9 Desenvolvendo uma Consciencialização Global 1/25	
	1.10 Orientação do Marketing Internacional 1/28	
	Sumário de Aprendizagem 1/28	
	Perguntas de revisão 1/29	
Módulo 2	A dinâmica dos Negócios Internacionais 2/1	
	2.1 O Século Vinte 2/2	
	2.2 Balança de Pagamentos 2/10	
	2.3 Protecionismo 2/11	
	2.4 Flexibilização das restrições comerciais 2/18	
	Sumário de Aprendizagem 2/25	
	Perguntas de revisão 2/25	
	Caso de Estudo Parte Um C1/1	
	Caso 1.1: Starbucks: Tornando-se global rapidamente	
PARTE 2 O IMPACTO DA CULTURA NO MARKETING INTERNACIONAL		
Módulo 3	Geografia e História: As Fundações da Compreensão Cultural 3/1	
	3.1 Geografia e Mercados Internacionais 3/2	

- 3.2 Geografia, Natureza e Comércio Internacional 3/4
- 3.3 Rotas de Comércio Mundial 3/15
- 3.4 Perspetiva histórica no Comércio Internacional 3/16
- Sumário de Aprendizagem 3/17
- Perguntas de revisão 3/17

Módulo 4 Dinâmica Cultural no Marketing Internacional 4/1

- 4.1 Conhecimentos culturais 4/6
- 4.2 A cultura e os seus elementos 4/9
- 4.3 Mudança cultural 4/18
- 4.4 Mudança cultural planeada 4/21
- 4.5 Consequências de uma Inovação 4/21
- Sumário de Aprendizagem 4/23
- Perguntas de revisão 4/23

Módulo 5 Alfândegas e Práticas Comerciais em Marketing Internacional 5/1

- 5.1 Adaptação necessária 5/2
- 5.2 Práticas empresariais diferentes 5/7
- 5.3 Ética Empresarial 5/18
- Sumário de Aprendizagem 5/20
- Perguntas de revisão 5/20

Módulo 6 O Ambiente Político e Jurídico Internacional 6/1

- 6.1 Estabilidade das Políticas Governamentais 6/2
- 6.2 Riscos políticos 6/3
- 6.3 Incentivando o Investimento Estrangeiro 6/9
- 6.4 Avaliando a Vulnerabilidade Política 6/10
- 6.5 Reduzindo a Vulnerabilidade Política 6/12
- 6.6 Ambientes Jurídicos 6/17
- 6.7 Recurso Jurídico na Resolução de Litígios Internacionais 6/20
- 6.8 Proteção dos Direitos de Propriedade Intelectual - um Problema Especial 6/23
- 6.9 Direito Comercial nos Países 6/25
- 6.10 Ambiente Jurídico da União Europeia 6/27
- Sumário de Aprendizagem 6/29
- Perguntas de revisão 6/30

Estudo de Caso Parte Dois C2/1

Caso 2.1: A Controvérsia das «Batatas Fritas de Carne» da McDonald's

PARTE 3 **AVALIANDO AS OPORTUNIDADES DO MERCADO INTERNACIONAL**
Módulo 7 **INVESTIGANDO OS MERCADOS INTERNACIONAIS 7/1**

- 7.1 Amplitude e Alcance da Investigação de Marketing Internacional 7/3
- 7.2 O Processo de Investigação 7/4
- 7.3 Responsabilidade na Condução da Investigação de Marketing 7/19
- 7.4 Estimando a Procura do Mercado 7/21
- 7.5 Sistemas Multinacionais de Informação de Marketing 7/22
- Sumário de Aprendizagem 7/23
- 7.6 Apêndice: Fontes de Dados Secundários 7/24
- Perguntas de revisão 7/28

Módulo 8 **Mercados Emergentes e Comportamento de Mercado 8/1**

- 8.1 Marketing e Desenvolvimento Económico 8/3
- 8.2 Marketing num País em Desenvolvimento 8/15
- 8.3 Mercados Emergentes 8/16
- 8.4 Mudando o Comportamento e a Segmentação dos Mercados 8/30
- Sumário de Aprendizagem 8/32
- Perguntas de revisão 8/33

Módulo 9 **Regiões de Mercados Multinacionais e Grupos de Mercados 9/1**

- 9.1 A Razão de Ser 9/3
- 9.2 Padrões de Cooperação Multinacional 9/5
- 9.3 Mercados Globais e Grupos de Mercados Multinacionais 9/7
- 9.4 Europa 9/8
- 9.5 As Américas 9/20
- 9.6 Cooperação Económica Latino-Americana 9/23
- 9.7 Ásia 9/25
- 9.8 África 9/27
- 9.9 Médio Oriente 9/30
- 9.10 Futuros Grupos Multinacionais de Mercados 9/30
- 9.11 Implicações Estratégicas para o Marketing 9/32
- Sumário de Aprendizagem 9/34
- Perguntas de revisão 9/34

Estudo de Caso Parte Três C3/1

Caso 3.1: Motorola na China

PARTE 4 DESENVOLVENDO ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Módulo 10 Estratégias de Marketing Internacional 10/1

- 10.1 Gestão de Marketing Internacional 10/2
- 10.2 Concorrência no Mercado Global 10/4
- 10.3 Formulação da Estratégia de Marketing Internacional 10/11
- 10.4 Planejamento estratégico 10/18
- Sumário de Aprendizagem 10/24
- Perguntas de revisão 10/25

Módulo 11 Estratégias de Entrada no Mercado Internacional 11/1

- 11.1 Porque é que as empresas vão para o estrangeiro 11/1
- 11.2 Estratégia de Serviço ao Mercado 11/2
- 11.3 Avaliação de Oportunidades de Mercado 11/5
- 11.4 Seleção de Mercados/Países 11/6
- 11.5 Alianças Estratégicas Internacionais 11/8
- 11.6 Estratégias de Entrada no Mercado 11/12
- Sumário de Aprendizagem 11/19
- Perguntas de revisão 11/19

Módulo 12 Exportação, Gestão e Logística 12/1

- 12.1 Regulamentos e Restrições à Exportação e Importação 12/2
- 12.2 Instalações Privilegiadas de Alfândega 12/9
- 12.3 Documentos de exportação 12/11
- 12.4 Termos de Venda 12/13
- 12.5 Logística 12/17
- 12.6 O Transitário de Carga Estrangeira 12/19
- Sumário de Aprendizagem 12/19
- Perguntas de revisão 12/20

Módulo 13 Desenvolvimento de Produtos de Consumo para Mercados Internacionais 13/1

- 13.1 Mercados Internacionais e Desenvolvimento de Produtos 13/2
- 13.2 Produtos e Cultura 13/11
- 13.3 Ciclo de Vida e Adaptação do Produto 13/19
- 13.4 Rastreio de Produtos para Adaptação 13/20
- 13.5 Produtos de qualidade 13/24
- Sumário de Aprendizagem 13/24
- Perguntas de revisão 13/25

Módulo 14 Marketing de Produtos Industriais e Serviços Empresariais 14/1

- 14.1 O Mercado de Produtos Industriais 14/2
- 14.2 Atributos da Qualidade do Produto 14/4
- 14.3 Marketing Relacional 14/10
- 14.4 Promoção de Produtos Industriais 14/14
- 14.5 Serviços de Marketing Globalmente 14/15
- Sumário de Aprendizagem 14/22
- Perguntas de revisão 14/22

Módulo 15 O Sistema de Distribuição Internacional 15/1

- 15.1 Canal de Estruturas de Distribuição 15/2
- 15.2 A Internet 15/9
- 15.3 Padrões de distribuição 15/15
- 15.4 Escolhas alternativas de intermediários 15/21
- 15.5 Fatores que afetam a escolha dos canais 15/31
- 15.6 Localizar, Selecionar e Motivar os Membros do Canal 15/34
- Sumário de Aprendizagem 15/36
- Perguntas de revisão 15/37

Módulo 16 A Publicidade Internacional, Promoção e Venda Pessoal 16/1

- 16.1 Publicidade Internacional 16/4
- 16.2 Desafios da Publicidade Internacional 16/11
- 16.3 Planeamento e Análise dos Meios de Comunicação 16/17
- 16.4 Promoção de Vendas 16/23
- 16.5 Publicidade Internacional e o Processo de Comunicação 16/24
- 16.6 A Agência de Publicidade 16/28
- 16.7 Controlo Internacional da Publicidade 16/28
- 16.8 Venda em Mercados Internacionais 16/30
- 16.9 Recrutamento da Equipa Internacional de Vendas 16/37
- Sumário de Aprendizagem 16/44
- Perguntas de revisão 16/45

Módulo 17 Fixação de Preços para Mercados Internacionais 17/1

- 17.1 Política de Preços 17/2
- 17.2 Fatores que Influenciam a Fixação de Preços Internacionais 17/8
- 17.3 Preços Administrados 17/19
- 17.4 Preços de Transferência 17/21
- 17.5 Dumping 17/22

- 17.6 Cotações de Preços 17/24
- 17.7 Comércio Recíproco como Ferramenta de Fixação de Preços 17/24
- Sumário de Aprendizagem 17/28
- Perguntas de revisão 17/28

Estudo de Caso Parte Quatro C4/1

Caso 4.1: A Experiência Indiana da Kellogg's

Apêndice 1 Exames Finais para Prática A1/1

- Exame Final para Prática 1 1/2
- Exame Final para Prática 2 1/3
- Respostas dos Exames 1/5

Apêndice 2 Respostas às Perguntas de Revisão A2/1

- Módulo 1 2/1
- Módulo 2 2/6
- Caso de Estudo Parte 1 2/13
- Módulo 3 2/14
- Módulo 4 2/18
- Módulo 5 2/22
- Módulo 6 2/27
- Estudo de Caso Parte 2 2/31
- Módulo 7 2/33
- Módulo 8 2/40
- Módulo 9 2/45
- Estudo de Caso Parte 3 2/51
- Módulo 10 2/52
- Módulo 11 2/58
- Módulo 12 2/59
- Módulo 13 2/61
- Módulo 14 2/67
- Módulo 15 2/71
- Módulo 16 2/77
- Módulo 17 2/83
- Estudo de Caso Parte 4 2/89

Índice I/1

Prefácio

Quer uma empresa queira ou não participar diretamente nos negócios internacionais, não pode fugir à crescente concorrência por parte das empresas internacionais. Estamos a chegar a um ponto em que praticamente nenhuma empresa pode afirmar ser uma empresa nacional. A globalização do mercado é já uma realidade, mas conduziu-nos a alguns mal-entendidos. Como tal, o conceito de mercado global, ou marketing global, necessita de alguns esclarecimentos. Geralmente, o conceito vê o mundo como um mercado, identificando e focando-se nas semelhanças interculturais. Na nossa opinião, o conceito de marketing global baseia-se no pressuposto de diferenças culturais e orienta-se pela crença de que cada mercado estrangeiro requer as suas próprias estratégias de marketing culturalmente adaptadas. Embora consumidores a jantar no McDonald's em Nova Deli, Moscovo e Pequim sejam uma realidade, a ideia de comercializar um produto padronizado com um plano uniforme de marketing permanece 'puramente teórica'.

A estratégia de marketing global é, portanto, diferente da globalização do mercado. Uma tem a ver com a eficiência de operações, competitividade e orientação, a outra com a homogeneidade da procura entre culturas. Neste curso, consideramos importante fazer esta distinção e ver a forma como afeta as estratégias de marketing internacional.

Na Europa, onde os mercados domésticos são mais pequenos, empresas como a Philips, Unilever, Ericsson, Nokia, Akzo Nobel e Carrefour obtêm até 80% das suas receitas do estrangeiro. As empresas que terão sucesso no século XXI serão aquelas capazes de se adaptarem às constantes mudanças e aos novos desafios.

As mudanças económicas, políticas e sociais que ocorreram na última década alteraram drasticamente o panorama de negócios internacionais. Considere o impacto presente e futuro de:

- A emergência da China como um participante de pleno direito no mercado internacional.
- A União Europeia como o maior mercado único com 500 milhões de consumidores abastados.
- Mercados emergentes no Leste Europeu, Ásia e América Latina, onde, apesar da crise económica e política, é esperado que mais de 75% do crescimento do comércio mundial nos próximos 20 anos ocorra.
- A transferência de postos de trabalho do setor dos serviços, de mercados ocidentais para emergentes.
- O rápido afastamento das estruturas tradicionais de distribuição no Japão, Europa, EUA e muitos mercados emergentes.
- O crescimento das famílias de rendimento médio em todo o mundo.
- A criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a diminuição das restrições ao comércio.
- A transformação da Internet de um brinquedo para 'cybernerds', em uma das principais ferramentas de negócios internacionais para pesquisa, publicidade, comunicação, exportação e marketing.
- A maior consciência acerca de questões éticas e responsabilidade social.

À medida que o crescimento económico mundial ocorre, entender marketing em todas as culturas é cada vez mais importante. Este curso aborda questões globais e descreve conceitos relevantes para todos os marketers internacionais, independentemente da extensão do seu envolvimento internacional. A ênfase é dada às implicações estratégicas da concorrência nos mercados de diferentes países. Uma abordagem ambiental/cultural permite uma orientação verdadeiramente global.

Os horizontes do leitor não estão limitados por nenhuma nação específica ou por alguma forma particular de fazer negócios num determinado país. Em vez disso, fornecemos uma abordagem e uma estrutura para identificar e analisar as importantes singularidades culturais e ambientais de qualquer país ou região global.

O curso foi concebido de forma a estimular a curiosidade acerca das práticas de gestão de empresas, grandes e pequenas, que procuram oportunidades de mercado fora do seu país de origem e para sensibilizar o leitor sobre a importância de observar as estratégias de gestão de marketing internacional através de uma perspectiva global.

Embora esta edição revista esteja infundida principalmente com uma orientação global, o marketing de exportação e as operações de empresas mais pequenas não são negligenciadas. Questões específicas à exportação são discutidas quando surgem estratégias aplicáveis à exportação e exemplos de práticas de marketing de pequenas empresas são examinados.

Estrutura do curso

O curso está dividido em quatro partes. Na **Parte I, Uma Visão Geral**, os dois módulos introduzem o leitor ao marketing internacional e a três conceitos de gestão de marketing internacional: o conceito de expansão do mercado doméstico, o conceito de mercado multidoméstico e o conceito de marketing global. À medida que as empresas se reestruturam para o rigor competitivo global do século XXI, os gestores de amanhã também o devem fazer. Um gestor de sucesso deve ser globalmente consciente e possuir um quadro de referência que vá além de um país, ou até mesmo de uma região, e que englobe todo o mundo. O significado de consciência global e como esta é adquirida é discutido no início do curso; é a base do marketing global.

O **módulo 2** foca-se no ambiente dinâmico do comércio internacional e nos desafios competitivos e oportunidades que confrontam o marketer internacional de hoje. A importância da criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), sucedendo ao Acordo Geral de Tarifas e Comércio, é totalmente explorada.

Os quatro módulos da **Parte II** focam-se no impacto da cultura no marketing internacional. Uma orientação global requer o reconhecimento das diferenças culturais e da capacidade crítica de decidir se é ou não necessário acomodá-las.

Geografia e história (**Módulo 3**) estão incluídas ao serem dimensões importantes para compreender as diferenças culturais e de mercado entre os países. Não é esquecida a preocupação pelo deterioramento do ambiente ecológico global e a responsabilidade crítica das empresas multinacionais na sua proteção.

O **Módulo 4** apresenta uma revisão ampla da cultura e do seu impacto no comportamento humano no que diz respeito ao marketing internacional. É dada uma atenção específica ao estudo de Geert Hofstede sobre valor e comportamento cultural.

O **Módulo 5** foca-se nos hábitos e práticas empresariais. O conhecimento da cultura empresarial, das atitudes de gestão e métodos de negócio existentes num país e a vontade de acomodar as diferenças são importantes para o sucesso num mercado internacional. O módulo fornece vários exemplos de como lidar com estas diferentes práticas empresariais e clientes.

O clima político de um país é uma preocupação crítica para o marketer internacional. No **Módulo 6**, analisamos mais profundamente o clima político. Discutimos a estabilidade das políticas governamentais, os riscos políticos que confrontam uma empresa, e a avaliação e redução da vulnerabilidade política dos produtos. Neste módulo são também discutidos problemas jurídicos

comuns à maioria das transações de marketing internacional, que devem receber especial atenção quando se opera no estrangeiro.

Os módulos 7, 8 e 9 da **Parte III** preocupam-se em avaliar as oportunidades do mercado global. À medida que os mercados se expandem, crescem segmentos dentro dos mercados, e à medida que os segmentos de mercado entre os vários países evoluem, os marketers são forçados a compreender o comportamento do mercado dentro e através diferentes contextos culturais. A pesquisa multicultural e a pesquisa qualitativa e quantitativa são discutidas no **Módulo 7**.

Os módulos 8 e 9 exploram o impacto das três tendências importantes no marketing global: (1) o crescimento e a expansão dos grandes mercados emergentes mundiais; (2) o rápido crescimento dos segmentos de mercado de médio-rendimento; (3) a criação regular de grupos de mercado regionais que incluem a União Europeia (UE), o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), o Mercado Comum do Sul (Mercosul), a Área de Livre Comércio da ASEAN (AFTA) e a Cooperação Económica Ásia-Pacífico (APEC).

São examinadas as implicações estratégicas da mudança de economias socialistas para economias de mercado na Europa de Leste, e do regresso do impacto da China no comércio internacional. Também é dada atenção aos esforços dos governos da Índia e de muitos países da América Latina para reduzir ou eliminar barreiras ao comércio, abrir os seus países ao investimento estrangeiro e privatizar as empresas do estado.

Na **Parte IV**, Desenvolvendo Estratégias de Marketing Internacional, o planeamento e a organização para o marketing internacional são abordados no **Módulo 10**. Muitas empresas multinacionais percebem que, para capitalizar sobre as oportunidades disponibilizadas pelos mercados globais, precisam de ter trunfos que muitas vezes excedem as suas capacidades. Nesta parte, também abordamos o posicionamento e o branding como estratégias de ação. O **Módulo 11** é dedicado às Estratégias de Entrada. Aqui fornecemos um modelo que pode ser usado para analisar diferentes mercados enquanto se toma decisões sobre a seleção de mercados.

No **Módulo 12**, são abordadas as questões especiais que dizem respeito à mudança de um produto de um mercado de um país para outro, e das várias mecânicas de exportação que o acompanham. Os mecanismos e documentação de exportação são expandidos.

Os módulos 13 e 14 concentram-se na gestão de produtos, refletindo as diferenças de estratégias entre produtos de consumo e industriais e a crescente importância dos mercados mundiais para os serviços empresariais. Além disso, a discussão sobre o desenvolvimento de produtos globais sublinha a importância de abordar a questão da adaptação do ponto de vista da criação de uma plataforma de produtos padronizada que possa ser adaptada de forma a refletir as diferenças culturais. A importância competitiva no mercado global atual para a qualidade, inovação e tecnologia como as chaves para o sucesso do marketing é explorada.

O **módulo 15** leva o leitor através do processo de distribuição, do país de origem ao consumidor, no mercado do país alvo. Os obstáculos estruturais à entrada no mercado, impostos pelo sistema de distribuição de um determinado país, são examinados no enquadramento de uma apresentação detalhada da estrutura de distribuição americana e europeia. Além disso, são apresentadas as rápidas mudanças na estrutura de canais que estão a ocorrer no Japão e em outros países e a emergência da World Wide Web como um canal de distribuição.

O **módulo 16** abrange a publicidade e aborda o elemento promocional do marketing mix internacional. Incluídos na discussão da segmentação do mercado global estão o reconhecimento do rápido crescimento de segmentos de mercado nos vários mercados nacionais e da importância da segmentação de mercado como uma ferramenta estratégica competitiva na criação de uma mensagem promocional eficaz.

Também é discutida a venda pessoal e a gestão de vendas e a natureza crítica do treino, avaliação e controlo dos representantes comerciais. As subidas de preço e formas de diminuir o seu impacto, práticas de comércio recíproco e estratégias de preços sob diferentes condições monetárias são conceitos apresentados no **Módulo 17**. Os fatores que influenciam as decisões sobre os preços são discutidos exaustivamente.

Agradecimentos

O sucesso de um texto depende das contribuições de muitas pessoas, especialmente daquelas que dedicam parte do seu tempo para partilhar as suas críticas e sugestões ponderadas de forma a melhorar o texto.

Gostaríamos especialmente de agradecer aos revisores pelos seus valiosos contributos a esta revisão:

- Kim Rene Bohn, University of Aalborg, Dinamarca
- Peter Dahlin, Malardalen University College, Suécia
- Nikos Dimitriadis, University of Sheffield, Reino Unido
- Peter Forte, ESCEM, França
- Jens Graff, UMEA, Suécia
- Amjad Hadjikhani, Uppsala University, Suécia
- Patricia Harris, Kingston University, Reino Unido
- Cecilia Lindh, Malardalen University College, Suécia
- Dr. Ulrike Mayrhofer, IECS Strasbourg, França
- Peter Nuttall, UWE, Reino Unido
- Fred Scharf, University of Ulster, Reino Unido
- Eric Shui, Birmingham Business School, Reino Unido
- Dr. Rudolf R. Sinkovics, Manchester Business School, Reino Unido
- John Sisk, Dundalk Institute of Technology, Irlanda
- Ingemar Tuvevsson, Lunds University, Suécia
- Fiona Winfield, Nottingham Trent University, Reino Unido

Gostaríamos também de agradecer àqueles que contribuíram para esta nova edição, através de estudos de caso ou exemplos:

- Ulf Elg, Lunds University, Suécia
- Richard Gesteland, Global Management, LLC, EUA
- Sylvie Hertrich, IECS Strasbourg, França
- Anna Jonsson, Lunds University, Suécia
- Claudia Klausegger, Wirtschaftsuniversität Wien, Áustria
- Dr. Ulrike Mayrhofer, IECS Strasbourg, França
- Klaus Meyer, National Chengchi University, Taiwan
- Rudolf R. Sinkovics, University of Manchester, Reino Unido
- Veronika Tarnovskaya, Lunds University, Suécia
- Rob van Zanten, University of Adelaide, Austrália

Além disso, mais de 200 professores auxiliares, infelizmente demasiados para listar aqui, responderam a questionários que ajudaram a moldar o conteúdo e a estrutura desta edição, e deram ímpeto a algumas mudanças muito positivas nesta edição suplementar.

Além destes, gostaríamos também de agradecer a uma equipa de colegas que nos ajudaram na digitação, edição e preparação do manuscrito. Os nossos agradecimentos especiais a Robert-Jan Bulter e Gill Geraghty da Manchester Business School.

Agradecimentos

Agradecemos a ajuda de todos os alunos e professores que compartilharam as suas opiniões sobre as anteriores edições, e agradecemos desde já os seus comentários e sugestões sobre esta e futuras edições de *Marketing Internacional*.

Um agradecimento muito especial a Rachel Crookes da McGraw-Hill, que nos ajudou de várias formas a terminar esta edição a tempo.

Pervez Ghauri and Philip Cateora

PARTE 1

Uma Visão Geral

Módulo 1 O Alcance e o Desafio do Marketing Internacional

**Módulo 2 A dinâmica dos Negócios Internacionais
Caso de Estudo Parte Um**

Módulo 1

O Alcance e o Desafio do Marketing Internacional

Conteúdo

1.1	A Internacionalização das Empresas	1/3
1.2	Marketing Internacional Definido.....	1/7
1.3	A Função do Marketing Internacional.....	1/8
1.4	Ajuste Ambiental Necessário.....	1/13
1.5	Critério de autorreferência: Um Obstáculo	1/15
1.6	Tomar-se Internacional.....	1/17
1.7	Orientações de Marketing Internacional.....	1/19
1.8	Globalização dos Mercados.....	1/23
1.9	Desenvolvendo uma Consciencialização Global.....	1/25
1.10	Orientação do Marketing Internacional.....	1/28
	Sumário de Aprendizagem.....	1/28
	Perguntas de revisão.....	1/29

Objetivos de aprendizagem

O que se deve aprender no Módulo 1

- O que se quer dizer com marketing internacional.
- Perceber a esfera de ação do marketing internacional.
- Compreender a importância do critério de autorreferência (CAR) no marketing internacional.
- Ser capaz de identificar e gerir os fatores que influenciam a internacionalização das empresas.
- Avaliar o percurso até se tornar num marketer internacional.
- Perceber como os conceitos de marketing internacional influenciam os marketers internacionais.
- Apreciar a crescente importância da consciência global.

O mundo moderno está organizado com base na teoria de que cada estado-nação é soberano e independente dos outros países. No entanto, nenhum país pode isolar completamente os seus assuntos internos de forças externas. Até os regimes fechados sobre si se aperceberam das limitações dos seus próprios recursos, assim como dos benefícios da abertura das suas fronteiras. Esta grande mudança na orientação da maioria dos regimes levou a uma enorme quantidade de atividade no mercado internacional.

Um boom económico global, na última década do século XX, foi um dos propulsores da eficiência, produtividade, abertura e mercados abertos e não regulamentados que varreram o mundo.¹ Nunca antes na história mundial as empresas estiveram tão envolvidas e afetadas pelos

desenvolvimentos internacionais globais. Poderosas forças económicas, tecnológicas, industriais, políticas e demográficas estão a convergir na construção de uma fundação para uma nova ordem económica global sobre a qual será construída a estrutura de um sistema económico e mercado mundial.²

Quer uma empresa queira ou não participar diretamente nos negócios internacionais, não pode escapar ao efeito do número cada vez maior de empresas nacionais que exportam, importam e/ou produzem no estrangeiro; ao número de empresas sediadas no estrangeiro que operam na maioria dos mercados; ao crescimento das áreas de comércio regional; ao rápido crescimento dos mercados mundiais; e do número crescente de concorrentes nos mercados globais. Entre todas as tendências que afetam os negócios globais atualmente, cinco destacam-se ao serem as mais dinâmicas e as que influenciam a forma dos negócios internacionais:

1. A interdependência das economias mundiais.
2. O rápido crescimento de zonas regionais de comércio livre como a UE, NAFTA, ASEAN e a APEC.
3. O aumento da riqueza e crescimento na maioria das partes do mundo, resultando num maior poder de compra.
4. A evolução de grandes mercados emergentes como o Brasil, China, Índia, Malásia, Rússia, Hungria e Polónia.
5. Disponibilidade de métodos avançados de comunicação e transporte devido ao desenvolvimento das tecnologias da informação.

Estas forças que afetam os negócios internacionais levaram a um crescimento dramático do comércio internacional e contribuíram para a perceção de que o mundo se tornou um lugar mais pequeno e interdependente.³ Se olharmos para a empresa multinacional suíça, Nestlé, «A Empresa Alimentar do Mundo», a própria afirma que os seus produtos são vendidos em todos os países do mundo. Possui fábricas em mais de 80 países e tem várias marcas que são reconhecidas por todo o mundo.⁴ A Toyota e as suas subsidiárias vendem os seus carros em mais de 170 países, o que se traduz numa presença em mais países do que qualquer outro fabricante de automóveis.⁵

Atualmente a maior parte das atividades empresariais são de âmbito global. Finanças, tecnologia, pesquisa, fluxos de capital e investimento, instalações de produção, compra e marketing e redes de distribuição, todas têm uma dimensão global. Todas as empresas têm de estar preparadas para competir num ambiente económico global, cada vez mais interdependente, e todos os empresários devem estar cientes dos efeitos destas tendências ao gerir um conglomerado multinacional ou uma empresa nacional que exporte. Como observou um especialista internacional, «todas as empresas são internacionais, pelo menos no que diz respeito ao facto que o seu desempenho comercial é condicionado em parte por eventos que ocorrem no estrangeiro».⁶ Mesmo as empresas que não operam na arena internacional são afetadas até certo ponto pelo sucesso da União Europeia, pela economia política pós 11 de Setembro e pelas mudanças económicas que ocorrem na China e Índia. As consequências do 11 de Setembro e a guerra no Afeganistão e Iraque mudaram o cenário político e económico. A interdependência entre as nações e mercados não foi, no entanto, afetada. As empresas tornaram-se ainda mais agressivas na captura de novos mercados para compensar as recessões no seu país ou nos seus mercados tradicionais.

À medida que a competição pelos mercados mundiais se intensifica, o número de empresas a operar somente nos mercados domésticos está a diminuir. Ou, dito de outra forma, é cada vez mais verdade que os negócios de qualquer empresa são negócios internacionais. O desafio do marketing internacional é o desenvolvimento de planos estratégicos que sejam competitivos na intensificação dos mercados mundiais. Estes e outros problemas que afetam a economia mundial, o comércio, os mercados e a concorrência serão discutidos ao longo deste texto.

1.1 A Internacionalização das Empresas

O interesse atual pelo marketing internacional pode ser explicado pelas mudanças nas estruturas competitivas, juntamente com as mudanças nas características da procura nos mercados de todo o mundo.

Internacionalização 1.1

A evolução de uma Empresa Multinacional

1964 Phil Knight, um contabilista da Price Waterhouse, e Bill Bowerman, treinador de atletismo, investem 500 dólares cada um para criar a Blue Ribbon Sports.

1970 Bowerman, inspirando-se nas máquinas de waffles, inventa novas solas de sapatos, que se tornam no calçado de treino mais vendido nos EUA.

1971 A Blue Ribbon muda o nome para Nike e adota o swoosh como o seu logótipo, projetado por uma estudante universitária por 35 dólares. Mais tarde, ela recebe um número não revelado de ações.

1973 Steve Perfontaine, corredor de longa distância, torna-se no primeiro atleta de renome a usar a marca Nike em competições.

1980 A Nike entra na bolsa com 2,4 milhões de ações a \$11. Após vários desdobramentos, as ações valem \$78 em setembro de 2004.

1985 Air Jordan, os ténis mais vendidos de sempre, são apresentados

1987 A Nike cria a sua primeira campanha publicitária «Revolução», baseada numa canção dos Beatles.

1992 Magic Johnson, patrocinado pela Nike, ganha uma medalha de ouro. Abertura da primeira loja Nike.

1994 A Nike entra no mundo do futebol, assinando com jogadores de topo como Ronaldo, do Brasil.

1999 O cofundador Bowerman morre e Knight assume total controlo, sob alegações de más condições de trabalho nas fábricas asiáticas produtoras da Nike.

2003 Pela primeira vez, mais de metade das vendas são de fora dos EUA. Tornam-se nas chuteiras de futebol número 1 da Europa, ultrapassando a Adidas.

Com receitas superiores a \$12 biliões (2004), a empresa percorreu um longo caminho desde os seus primeiros anos, quando Phil Knight vendia ténis na mala do seu carro, em corridas de atletismo. Quanto à publicidade, a Nike gastou 8 milhões de dólares em 1986 e 48 em 1987. Atualmente paga 100 milhões por um patrocínio (ex: Tiger Woods). Desenvolveu sofisticados sistemas informáticos para desenvolver e comercializar os seus produtos em mais lugares do mundo mais rapidamente. Melhorou a sua margem bruta de 39.9% em 1998 para 42.9% em 2004. Apenas 3% dos sapatos são feitos sem uma encomenda de um retalhista (30% em 1998).

Hoje, como qualquer outra empresa multinacional, a Nike não é apenas uma empresa de um produto/marca. Começou a diversificar bem cedo em 1988, quando comprou a Cole Haan (vestidos e calçado casual) por \$88 milhões, em 1995 comprou a Bauer (patins de hóquei no gelo) por \$409 milhões, em 2002 comprou a Hurley Internacional (equipamento de skate) por \$95 milhões e a Converse em 2003 (ténis estilo retro) por \$305 milhões.

Quanto à produção, a Nike não possui nenhuma unidade fabril. No entanto, fábricas como a Yue Yuen, localizada num parque industrial em Dongguan, na China, estão ajustadas de forma a cumprirem os padrões da Nike e a refletirem as suas necessidades. O gráfico ilustra que um determinado sapato da Nike é composto por 52 componentes diferentes, provenientes de cinco países diferentes, excluindo contribuições imateriais, como o design, transporte e marketing. Será tocado por, pelo menos, 120 pares de mãos durante a produção. O novo sistema de produção é uma rede de logística, não só todos os materiais têm de chegar juntos; têm de chegar juntos no momento certo. Além disso, é necessária uma atualização constante dos materiais, dos processos e dos trabalhadores. Os designs e modelos mudam todas as semanas.

O que significa isto para o mundo dos negócios? Em primeiro lugar, demonstra a futilidade de tentar aplicar fronteiras aos negócios de hoje. A Nike, por exemplo, é uma empresa americana e, embora os nossos estadistas e negociadores comerciais gostem de regatear sobre o conteúdo local, como classificariam a Nike da fábrica de Dongguan? O couro vem da Coreia do Sul. Aqueles que montam os sapatos são chineses. O dono da fábrica é taiwanês, alguns componentes vêm do Japão e da Indonésia, e o design e o marketing da América. E se este for o caso de um simples par de sapatos, imagine o que deverá ser para um computador ou para um carro.

Fontes: Resumido de *Far Eastern Economic Review*, 29 August 1996, p. 5 e Stanley Holmes, 'The New Nike', Cover Story, *Business Week*, September 20, 2004, pp. 54–64.

Com a crescente globalização de mercados, as empresas descobrem que estão inevitavelmente enredadas com clientes, concorrentes e fornecedores estrangeiros, até mesmo dentro das suas próprias fronteiras. Enfrentam concorrência de todas as frentes – de empresas nacionais e empresas estrangeiras. Uma parte significativa de todas as televisões, leitores de DVD, telemóveis, roupas e artigos de mesa vendidos na Europa Ocidental é fabricada no estrangeiro. A Sony, Panasonic, Mitsubishi, Nokia, Fujitsu, Toyota e Nissan são marcas conhecidas na Europa e América do Norte, e para a indústria ocidental, são adversários formidáveis numa luta competitiva pelos mercados europeus e mundiais.

Muitas empresas nacionais conhecidas são agora controladas por estrangeiros. Quando alguém compra mercearias na Aldi, supermercados da A&P ou Alka-Seltzer, está a comprar indiretamente de uma empresa alemã. Algumas marcas conhecidas que já não são propriedade de empresas americanas são a Carnation (Suíça), Brooks Brothers (Canadá) e a all-American Smith and Wesson handgun, que é agora propriedade de uma empresa britânica. Não há praticamente nenhum país que não esteja envolvido no comércio e investimento internacional, a Tabela 1.1 mostra os 30 principais países. Na verdade, o investimento estrangeiro nos países ocidentais por parte de outros países industrializados é bastante comum. Isto é ilustrado pela Tabela 1.2. Podemos verificar que empresas da Alemanha, Japão, Estados Unidos e Reino Unido lideram o grupo de investidores, com empresas da Suíça, Holanda e França em seguida na hierarquia.

Table 1.1 Top 30 countries for trade and expansion

Rank 2004	Country	GDP per capita US\$	Trade blocs/ agreements	Trade block totals	Global competition ranking	Population (millions)	Inward direct investment	Export +Import/ GDP
1	USA	39 340	NAFTA, WIPO, WTO, APEC, ISRAEL	26	2	293.03	141 678	24.85
2	United Kingdom	27 920	EU, WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	25	15	60.50	41 678	62.36
3	Japan	28 160	WIPO, WTO, APEC	14	11	127.33	7 199	33.08
4	Singapore	28 570	WIP, WTO, APEC,	16	6	4.26	7 350	311.16
5	Canada	32 180	NAFTA, WIPO, WTO, APEC, CHILE, ISRAEL	28	16	32.01	25 232	60.29
6	Sweden	27 890	EU, WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	28	3	9.00	14 916	116.01
7	Taiwan	25 820	WTO, APEC	4	5	22.75	1 878	71.16
8	Denmark	31 060	EU, EMU, WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	28	4	5.39	9 186	117.07
9	Ireland	34 650	EU, EMU, WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	32	30	3.95	18 678	169.94
10	Finland	28 630	EU, EMU, WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	32	1	5.26	10 563	91.08
11	Australia	29 280	APEC, WIPO, WTO	14	10	20.01	9 700	42.05
12	Switzerland	30 770	EFTA, WIPO, WTO	14	7	7.35	8 061	113.20
13	Germany	27 800	EU, EMU, WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	33	13	82.24	36 737	78.14
14	Netherlands	29 760	EU, EMU, WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	12	16.32	32 385	130.12
15	Hong Kong	28 760	WIPO, WTO, APEC	14	24	7.08	17 500	331.19

16	France	28 350	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	26	60.40	47 858	61.09
17	Spain	23 460	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	23	41.05	27 414	52.29
18	Norway	38 360	EFTA, WIPO, WTO	14	9	4.55	3 644	83.58
19	Austria	30 100	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	14	17	8.22	3 811	117.48
20	Belgium	29 270	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	27	10.29	20 733	159.98
21	Italy	27 700	EU, EMU,WIPO, SCH, ISRAEL, MEXICO	30	41	58.06	14 875	48.84
22	South Korea	18 620	WIPO, WTO, APEC	14	18	48.22	2 789	84.69
23	New Zealand	231 130	WIPO, WTO, APEC	14	14	4.05	1 748	58.44
24	Portugal	18 410	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	25	10.38	5 082	56.20
25	China	5 550	WIPO, WTO, APEC	10	44	1305.63	57 000	18.34
26	Malaysia	6 840	WIPO, WTO, APEC, ASEAN	16	29	25.46	2 000	135.14
27	Greece	19 390	EU, EMU,WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	25	35	10.67	554	37.37
28	Chile	11 180	MERCOSUR, WIPO, WTO, APEC, CAN.,MEXIC O, OTHERS	32	28	15.37	3 729	37.78
29	Thailand	7 880	APEC, WIPO, WTO, ASEAN	16	32	64.55	3 000	45.57
30	CzechRe- public	16 750	WIPO, WTO, EU, ISRAEL	15	39	10.24	5 000	72.60

Tabela 1.2 Fluxos de Investimento Direto na Europa, Estados Unidos e Japão, 2002

Países	Influxo (milhões de \$)	Exfluxo (milhões de \$)	Saída líquida (milhões de \$)
EUA	30 030	119 741	89 711
Bélgica e Luxemburgo	143 912	167 361	23 449
Japão	9 326	31 481	22 155
Reino Unido	24 945	39 703	14 758
França	51 505	62 547	11 042
Noruega	872	5 537	4 665
Áustria	1 523	5 670	4 147
Itália	14545	17 123	2 578
Suíça	9 303	11 787	2 484
Finlândia	9 148	9 891	743
Suécia	11 081	10 869	-212
Hungria	854	264	-590
Portugal	4 276	3 523	-753
Dinamarca	5 953	4 839	-1 114
Espanha	21 193	18 456	-2 737
Países Baixos	29 182	26 270	-2 912
República Checa	9 319	281	-9 038
Alemanha	38 033	24 534	-13 499

Fonte: World Investment Report 2003.

As empresas que operam no exterior consideram que os ganhos estrangeiros têm uma contribuição importante para o total dos lucros da empresa. Empresas que até há pouco tempo nunca se tinham aventurado no estrangeiro estão agora à procura de mercados estrangeiros. As empresas com operações no estrangeiro percebem que devem ser mais competitivas para que consigam ser bem-sucedidas contra as multinacionais estrangeiras. Perceberam que é necessário gastar mais tempo e dinheiro para melhorar o seu posicionamento de marketing no exterior porque a concorrência por esses mercados em crescimento está a intensificar. Para a empresa que se aventura no marketing internacional pela primeira vez, e para aquelas já com experiência, o requerimento é geralmente o mesmo – um compromisso completo e profundo com os mercados estrangeiros e, para muitas, novas formas de operar de forma a lidar com as incertezas dos mercados estrangeiros.

1.2 Marketing Internacional Definido

O marketing internacional é a realização de atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para consumidores ou utilizadores em mais de um país, para fins lucrativos. A única diferença nas definições de marketing nacional e internacional é a de que as atividades de marketing têm lugar em mais do que um país. Esta diferença aparentemente pequena é responsável pela complexidade e diversidade encontradas nas operações de marketing internacional. Conceitos, processos e princípios de marketing são, em grande medida, universalmente aplicáveis, e a tarefa do marketer é a mesma quer esteja a fazer negócios em Amsterdão, Londres ou Kuala Lumpur. O objetivo de uma empresa é obter lucro através da promoção, fixação de preços e distribuição de produtos para os quais existe um mercado.

Se é este o caso, qual é então a diferença entre o marketing nacional e internacional?

A resposta não se encontra nos diferentes conceitos de marketing, mas sim no ambiente em que os planos de marketing devem ser implementados. A singularidade do marketing estrangeiro provém da variedade de problemas desconhecidos e da variedade de estratégias necessárias para lidar com os diferentes níveis de incerteza encontrados nos mercados estrangeiros.

Concorrência, restrições legais, controles governamentais, clima, consumidores inconstantes e qualquer número de outros elementos incontroláveis podem e, frequentemente, afetam o valor lucrativo de bons planos de marketing. Geralmente, o marketer não é capaz de controlar ou influenciar estes elementos incontroláveis, mas pode ajustar-se ou adaptar-se a eles de uma forma consistente, tendo assim um resultado de sucesso. O que torna o marketing interessante é o desafio de moldar os elementos controláveis das decisões de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) dentro do enquadramento de elementos incontroláveis do mercado (concorrência, política, leis, comportamento do consumidor, nível da tecnologia, etc.) de forma a que os objetivos de marketing sejam alcançados. Embora os princípios e conceitos de marketing sejam universalmente aplicáveis, o ambiente no qual o marketer tenha de implementar planos de marketing pode mudar consoante o país. As dificuldades criadas por diferentes ambientes e culturas são a principal preocupação do marketer internacional.

1.3 A Função do Marketing Internacional

A função do marketer internacional é mais complicada do que a do marketer nacional, uma vez que o marketer internacional tem de lidar com pelo menos duas formas de incertezas incontroláveis ao invés de uma. A incerteza é criada pelos elementos incontroláveis de todos os ambientes de negócios, mas cada país estrangeiro no qual uma empresa opere adiciona o seu próprio conjunto único de elementos incontroláveis. A figura 1.1 ilustra o ambiente completo de um marketer internacional. O círculo interior retrata os elementos controláveis que constituem a área de decisão de um marketer, o segundo círculo engloba os elementos ambientais no próprio país que têm algum efeito nas operações estrangeiras e os círculos exteriores representam os elementos do ambiente estrangeiro para cada um dos mercados estrangeiros em que o marketer opera. Como ilustram os círculos exteriores, cada mercado estrangeiro em que uma empresa faça negócios (e normalmente faz), apresenta problemas separados que envolvem alguns dos elementos incontroláveis. Assim, quanto maior for o número de mercados estrangeiros em que uma empresa opere, maior será a possível variedade de ambientes estrangeiros incontroláveis que se enfrenta. Frequentemente, a solução para um problema no mercado do país A não é aplicável a um problema no mercado do país B.

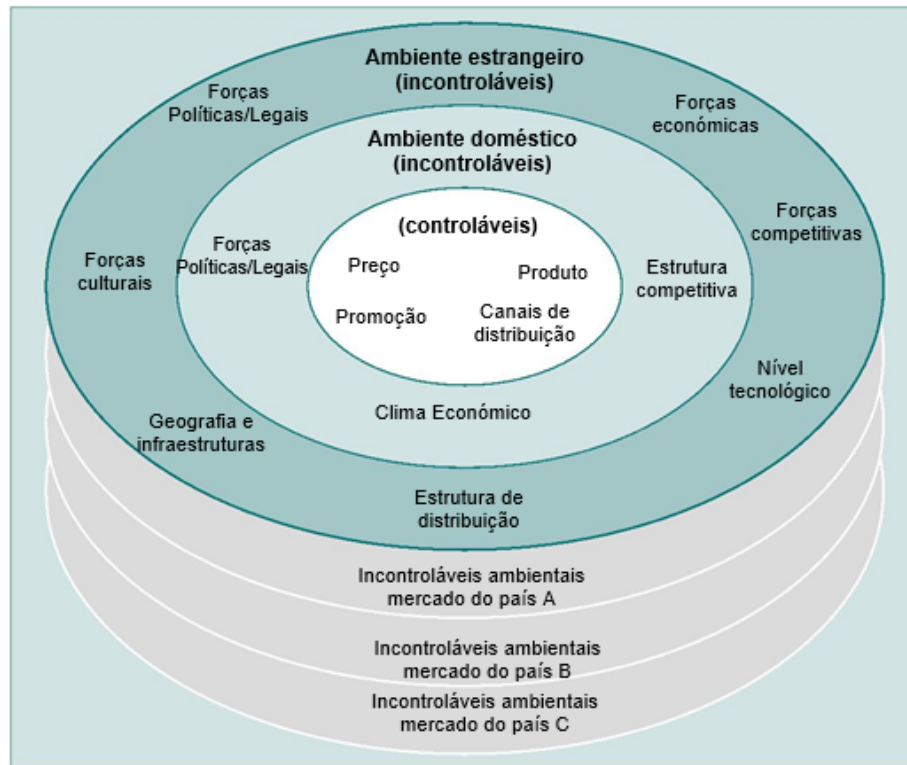


Figura 1.1 A Tarefa do Marketing Internacional

1.3.1 Elementos controláveis do Marketing

O gestor de sucesso elabora um plano de marketing concebido para se adaptar da melhor forma possível à incerteza do clima empresarial. O círculo interno na Figura 1.1 representa a área sob o controlo do gestor de marketing. Assumindo a maioria dos recursos corporativos necessários, o gestor de marketing mistura preço, produto, promoção e canais de distribuição de forma a capitalizar sobre a procura antecipada. Os elementos controláveis podem ser alterados a longo prazo e, geralmente, a curto prazo, para se ajustar às mudanças das condições dos mercados ou objetivos da empresa.

Os círculos exteriores que rodeiam os elementos controláveis do mercado representam os níveis de incerteza que são criados pelos ambientes domésticos e estrangeiros. Embora o marketer possa criar um marketing mix a partir dos elementos controláveis, os incontroláveis são precisamente o que o nome indica, como tal, necessita de haver uma adaptação recorrente. Esses são elementos que estão fora do controlo dos gestores, mas que necessitam de ser tratados. Esse esforço, a adaptação do marketing mix aos elementos incontroláveis, determina o resultado final do projeto de marketing.

1.3.2 Elementos Domésticos Incontroláveis

O segundo círculo, que representa o ambiente doméstico na Figura 1.1, inclui elementos do país de origem que estão fora do controlo do gestor e que podem ter um efeito direto no sucesso de um empre-

endimento estrangeiro: forças políticas, estrutura jurídica e clima económico.

Uma decisão política que envolva a política externa do país de origem pode ter um efeito direto sobre o sucesso do marketing internacional de uma empresa. Por exemplo, a maioria dos governos ocidentais impôs novas restrições ao comércio com a África do Sul como protesto contra o apartheid. Neste caso, os programas de marketing internacional de empresas como a Shell, IBM e British Petroleum (BP) foram restringidos por elementos incontroláveis domésticos. Em sentido inverso, os efeitos positivos ocorrem quando há mudanças na política externa e os países recebem um tratamento favorecido. Foram esses os casos em que a África do Sul aboliu o apartheid e o embargo foi levantado, e quando os governos ocidentais decidiram incentivar o comércio com a Líbia como recompensa por desistir da procura de armas de destruição maciça. Em ambos os casos, foram criadas oportunidades para as empresas internacionais.

O clima económico doméstico é outra variável incontrolável importante do país de origem com efeitos profundos sobre a posição competitiva de uma empresa nos mercados estrangeiros. A capacidade para investir em fábricas e instalações tanto no mercado doméstico, como no estrangeiro é, em grande medida, um efeito da vitalidade da economia interna. É geralmente verdade que o capital tende a fluir na direção de um uso ótimo; no entanto, é necessário gerar capital antes de ter mobilidade. Além disso, se as condições económicas internas deteriorarem, poderão ser impostas restrições ao investimento estrangeiro e à compra de forma a fortalecer a economia nacional.

Inextricavelmente ligadas aos efeitos do ambiente doméstico estão as limitações impostas pelo ambiente de cada país estrangeiro.

Internacionalização 1.2

Revoluções da McDonald's

Em 2002, a McDonald's, a maior marca global depois da Coca-Cola, estava prestes a anunciar a primeira perda trimestral desde a abertura do seu capital em 1965. As vendas estavam a cair e centenas de restaurantes com baixo desempenho foram fechados, os ganhos por ação tinham caído em seis dos oito trimestres anteriores. A quota do mercado foi contestada por uma nova fornada de restaurantes «fast-casual» como o Panera Bread e o Pret A Manger. A cadeia está classificada na parte inferior do Índice de Satisfação do Cliente Americano da Universidade de Michigan. Para piorar ainda mais a situação, foi alvo de uma série de processos contra empresas de fast food nos EUA, e camisolas e canecas com as palavras «Stop super-sizing us» estampadas, começaram a multiplicar-se por todo o país. No entanto, à medida em que a empresa foi respondendo à crise, as vendas nos EUA foram impulsionadas por novos pratos principais compostos por saladas e sanduíches de pequeno-almoço no primeiro semestre de 2003, subindo os preços das ações em 80%. No entanto, só no futuro saberemos se esta recuperação será sustentável. Entretanto, a empresa está a tentar transformar a McDonald's numa marca de «estilo de vida», comparável à Apple e à Nike, através de melhores produtos, melhor marketing e melhores restaurantes.



Interior de um «restaurante casual» McDonald's na França. Reimpresso com permissão

A empresa reviu as suas metas de crescimento. As metas anteriores de 10%-15% num ano traduziram-se numa necessidade de abrir novos restaurantes e os serviços nos já existentes foram negligenciados. Agora a McDonald's aponta para um crescimento anual de vendas de 3% a 5% a partir de 2005, com apenas 2 pontos percentuais provenientes de novos restaurantes. O sistema parcialmente desatualizado de envio de inspetores para avaliar a qualidade, serviço e limpeza dos restaurantes foi padronizado e reforçado, tornando mais fácil a identificação de franchises com um mau desempenho. Saladas «premium» foram adicionadas ao menu em março de 2003. O menu «Salad Plus», que oferece uma variedade de alimentos de baixo teor de gordura, está a ser testado na Austrália. Fatias de maçã estão a ser testadas nos Happy Meals das crianças. Através de nova campanha publicitária global, com o novo slogan «I'm Lovin' It», a McDonald's utiliza pela primeira vez o mesmo slogan em anúncios publicitários em 118 países.

Outras ideias de mudança chegaram de um dos lugares mais improváveis - a França. Apesar das relações franco-americanas um pouco azedas, a França é a filial europeia com melhor desempenho da europa em relação ao rendimento operacional por estabelecimento e está na vanguarda global do redesign de restaurantes e lançamento de produtos. A gestão francesa atribui o seu sucesso à adaptação aos gostos e hábitos locais. Em particular, a McDonald's Francesa tem um importante foco na «modernidade» da imagem do restaurante. A empresa transformou muitos estabelecimentos nos chamados «restaurantes casuais» através do uso de pedra, madeira e couro e tornando o espaço para sentar mais confortável e atrativo. Existem cadeiras lounge em vez de bancos de plástico duros e fixos, e alguns restaurantes têm leitores de música digital iPod da Apple instalados nas paredes, para que os clientes possam usar auscultadores e ouvir música à sua escolha.

Fonte: adaptado de Buckley, N. 'Eyes on the Fries: Will New Products, Restaurant Refits and a Marketing Overhaul Sustain the Golden Arches?'; Minder, R. 'Croques, Leather and Headphones put France in the Vanguard', *Financial Times*, 29 de Agosto de 2003, p. 15; e 'Battling against Big Food', *The Economist*, 21 de dezembro de 2002, p. 116.

1.3.3 Elementos estrangeiros incontroláveis

Para além dos elementos domésticos incontroláveis, uma fonte significativa de incerteza é o número de ambientes empresariais estrangeiros incontroláveis (ilustrado na Figura 1.1 pelos círculos externos). Uma empresa que opera no seu país de origem sente-se, sem dúvida, confortável em prever o clima de negócios e a ajustar as decisões empresariais a estes elementos. Contudo, o processo de avaliação dos elementos incontroláveis num programa de marketing internacional envolve frequentemente doses substanciais de choque cultural, político e económico.

Uma empresa que opera em vários países estrangeiros pode encontrar extremos opostos em termos de estabilidade política, estrutura de classe e clima económico – elementos críticos nas decisões empresariais. As convulsões dinâmicas em alguns países ilustram ainda mais os problemas das mudanças dramáticas nos climas culturais, políticos e económicos num período de tempo relativamente curto. Exemplo disso é a União Soviética – um único mercado que se dividiu em 15 repúblicas independentes, 11 das quais se reformaram numa questão de dias na Comunidade de Estados Independentes (CEI), deixando os investidores com incertezas acerca do futuro. Eles se questionavam se os contratos e acordos com o governo soviético eram válidos em cada um dos estados independentes. Teria a República da Rússia poder para representar a CEI, o rublo sobreviveria como a moeda da CEI e quem tinha autoridade para negociar a venda de bens ou a compra de equipamento? Num período muito curto, o entusiasmo dos investidores estrangeiros pelo investimento na ex-URSS e nas suas repúblicas transformou-se em cautela, tendo em conta as mudanças drásticas ao se transformar numa economia de mercado.⁷ Desde a sua liberalização, a Rússia, o maior mercado entre a CEI, tem tido uma inflação de 15% por mês. Isto tem causado uma enorme variação cambial, como ilustrado na Tabela 1.3. Essas são as incertezas dos fatores políticos incontroláveis dos negócios internacionais.

Tabela 1.3 Taxa de câmbio do rublo em relação ao dólar

1989	0,6	1997 (Jan)	5 585,0
1990	1,7	1998 (Jan)	59 980,0
1991 (Jan)	37,6	1999 (Jan)	285 050,0
1992 (Jan)	110,0	2000 (Jan)	274 900,0
1993 (Jan)	417,0	2001 (Jan)	299 300,0
1994 (Jan)	1400,0	2002 (Jan)	304 701,0
1995 (Jan)	4500,0	2003 (Jan)	319 578,0
1996 (Jan)	4999,0	2004 (Jan)	292 400,0
		2005 (Jan)	280 050,0

Fontes: Peter Buckley and Pervez Ghauri, *The Economics of Change in Eastern Europe*, 1994, p. 25; xe.com, www.xe.com, 2004.

Os elementos mais significativos no ambiente incontrolável internacional, encontrados nos círculos exteriores da Figura 1.1, incluem (1) forças políticas/legais, (2) forças económicas, (3) forças competitivas, (4) nível de tecnologia, (5) estrutura de distribuição, (6) geografia e infraestruturas e (7) forças culturais. Estes constituem os elementos principais de incerteza que um marketer internacional tem de lidar ao conceber um programa de marketing. Cada um deles é discutido com algum detalhe em módulos subsequentes.

Outro problema para alguns marketers sintonizados com apenas um ambiente é a incapacidade de reconhecer facilmente o impacto potencial de certos elementos incontroláveis dentro de outro ambiente, ao qual não estão culturalmente ambientados. Sinais de perigo e indicadores de potencial num mercado estrangeiro podem nem sempre ser lidos ou interpretados com precisão. O nível de tecnologia é um elemento incontrolável que pode muitas vezes ser mal interpretado devido às grandes diferenças que podem existir entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Por exemplo, um marketer não pode assumir que a compreensão do conceito de manutenção preventiva de máquinas e equipamento seja a mesma em outros países que não o país de origem. Assim sendo, num país em desenvolvimento onde a população geral não tem o mesmo nível de conhecimento técnico que existe no país desenvolvido, um marketer terá de tomar medidas extra para assegurar que os procedimentos de manutenção de rotina e a sua importância sejam compreendidos.

O problema da incerteza estrangeira é ainda mais complicado devido a um «status de estranheza» frequentemente imposto, que aumenta a dificuldade de avaliar e prever adequadamente o clima dinâmico dos negócios internacionais. Existem duas dimensões no status de estranheza de uma empresa internacional: estranheza no sentido em que a empresa é controlada por estrangeiros e estranheza uma vez que a cultura do país recetor é estranha para a empresa estrangeira. O status de estranheza de uma empresa resulta numa ênfase cada vez maior colocada sobre muitos dos elementos incontroláveis que seriam encontrados como tendo relação a esses mesmos elementos no mercado doméstico

O ambiente político oferece o melhor exemplo do status de estranheza. Os marketers domésticos devem considerar as ramificações políticas das suas decisões, embora as consequências deste elemento ambiental tenham geralmente pouca expressão. Mesmo uma mudança perceptível nas atitudes do governo em relação aos negócios domésticos, através de uma mudança de partidos políticos, raramente é grave; este não é o caso no país estrangeiro. O ambiente político e jurídico pode ser extremamente crítico e as mudanças nos governos muitas vezes traduzem-se em mudanças repentinas de atitudes que podem resultar em expropriações, expulsões ou grandes restrições às operações. A verdade é que a empresa estrangeira é estrangeira e, portanto, está sempre sujeita aos caprichos políticos do governo em maior grau do que uma empresa doméstica.

A incerteza dos diferentes ambientes empresariais estrangeiros dá lugar à necessidade de um estudo do ambiente operacional dentro de cada novo país relevante para a sua indústria/produto. Soluções diferentes para tarefas fundamentalmente idênticas estão frequentemente em cima da mesa e são geralmente o resultado de mudanças no ambiente do mercado. Assim, uma estratégia bem-sucedida num país pode ser ineficaz em outro país devido a diferenças no clima político, estados de desenvolvimento económico, nível de tecnologia ou outra variação cultural.

1.4 Ajuste Ambiental Necessário

De forma a ajustar e adaptar um programa de marketing aos mercados estrangeiros, os marketers devem ser capazes de interpretar eficazmente a influência e o impacto de cada um dos elementos

ambientais incontroláveis no plano de marketing de cada mercado estrangeiro em que tenham perspectivas de fazer negócios.

Num sentido amplo, os elementos incontroláveis constituem a cultura; a dificuldade do marketer em se ajustar à cultura (ou seja, elementos incontroláveis do mercado) está no reconhecimento do seu impacto. Num mercado doméstico, a reação a muito do impacto (cultural) incontrolável nas atividades dos marketers é automática; as várias influências culturais que preenchem as nossas vidas são simplesmente uma parte da nossa história. Reagimos de uma forma aceitável para com a nossa sociedade sem pensar nisso, porque somos culturalmente sensíveis ao nosso ambiente. As experiências que adquirimos ao longo da vida tornaram-se em algo instintivo e servem de base para o nosso comportamento.

A tarefa possivelmente mais desafiante e importante que os marketers internacionais têm de enfrentar é a do ajuste cultural; os marketers têm de ajustar os seus esforços de marketing às culturas em que não estão em sintonia. Ao lidar com mercados desconhecidos, os marketers devem estar cientes dos quadros de referência que estão a usar ao tomar decisões e ao avaliar o potencial de um mercado porque os seus juízos derivam da experiência que resulta do processo de inculcação. Uma vez estabelecido um quadro de referência, este torna-se num fator importante para determinar ou modificar a reação de um marketer a certas situações – sociais e até mesmo não sociais – especialmente se faltar experiência ou conhecimento de comportamentos habituais.

Quando um marketer opera em outras culturas, as tentativas de marketing podem falhar devido a respostas inconscientes baseadas nos quadros de referência aceitáveis na sua própria cultura, mas inaceitáveis em ambientes diferentes. A menos que sejam feitos esforços especiais para determinar os significados culturais locais de cada mercado, é provável que o marketer ignore a importância de certos comportamentos ou atividades e prossiga com planos que resultem numa resposta negativa ou indesejada.

Por exemplo, um ocidental deve aprender que o branco é um símbolo de luto em algumas partes da Ásia, bem diferente do branco usado para vestidos de noiva na cultura ocidental. Além disso, os ocidentais conscientes do tempo não estão culturalmente preparados para compreender o significado do tempo para os latino-americanos ou árabes. Estas diferenças devem ser aprendidas para evitar mal-entendidos que podem levar a falhas de marketing. Tal falha já ocorreu numa situação em que a ignorância levou a uma publicidade ineficaz por parte de uma empresa ocidental; um segundo mal-entendido resultou numa perda de vendas quando um «longo período de espera» num escritório externo de um cliente de um mercado emergente foi mal interpretado por um executivo de vendas ocidental.

Para evitar tais erros, o marketer estrangeiro deve estar ciente do princípio do relativismo do marketing, ou seja, as estratégias e decisões de marketing são baseadas na experiência, e a experiência é interpretada por cada marketer em termos da sua própria cultura ou experiência. Levamos para o mercado, no país de origem ou estrangeiro, quadros de referência desenvolvidos a partir de experiências passadas que determinam ou modificam as nossas reações às situações que enfrentamos.

O condicionamento cultural é como um iceberg – não temos conhecimento de nove décimos dele. Em qualquer estudo de sistemas de mercado de diferentes pessoas, as suas estruturas políticas e económicas, religiões e outros elementos da cultura, os marketers estrangeiros devem constantemente evitar medir e avaliar os mercados em relação a valores fixos e suposições tiradas das suas próprias culturas. Eles devem executar passos específicos para se tornarem conscientes das referências culturais do seu país nas suas análises e tomadas de decisão.

1.5 Critério de autorreferência: Um Obstáculo

A chave para o sucesso do marketing internacional é a adaptação às diferenças ambientais de um mercado para o outro. A adaptação é um esforço consciente por parte do marketer internacional de forma a antecipar a influência dos ambientes incontroláveis, tanto estrangeiros como domésticos, sobre um marketing mix, e em seguida ajustar o marketing mix para minimizar os efeitos.

O principal obstáculo ao sucesso no marketing internacional é o *critério de autorreferência* (CAR) de uma pessoa na tomada de decisões, ou seja, uma referência inconsciente aos seus próprios valores culturais, experiências e conhecimentos como a base para as decisões. O CAR dificulta a capacidade de avaliar um mercado estrangeiro na sua verdadeira dimensão.

Quando confrontados com um conjunto de factos, reagimos espontaneamente com base no conhecimento assimilado ao longo da vida; conhecimento que é resultado da história da nossa cultura. Muitas vezes não sabemos por que razão nos comportamos de uma certa maneira numa determinada situação, uma vez que o fazemos inconscientemente. Raramente paramos para pensar numa reação, simplesmente reagimos. Assim, quando confrontados com um problema numa outra cultura, a tendência é reagir instintivamente referindo-se apenas ao nosso CAR para uma solução. A nossa reação, no entanto, é baseada em significados, valores, símbolos e comportamentos relevantes à nossa própria cultura e geralmente diferentes dos da cultura estrangeira. Muitas vezes tais decisões não são úteis.

Para ilustrar o impacto do CAR, considere os mal-entendidos que podem ocorrer sobre o espaço pessoal entre pessoas de culturas diferentes. No Ocidente, indivíduos não relacionados mantêm uma certa distância física entre si e os outros quando falam entre si ou em grupos. Não pensamos de forma consciente sobre essa distância; simplesmente sabemos o que parece correto sem pensar nisso. Quando alguém está demasiado perto ou longe, sentimo-nos desconfortáveis e ou nos afastamos mais ou nos aproximamos para corrigir a distância – estamos a atuar de acordo com o nosso CAR (ver Figura 1.2). Em algumas culturas, a distância aceitável entre indivíduos é substancialmente menor do que aquela que é considerada confortável para os ocidentais. Quando eles, desconhecendo a distância aceitável de outra cultura, são abordados demasiado perto por alguém de outra cultura, reagem inconscientemente ao recuarem para restaurar a distância adequada (ou seja, adequada segundo os seus próprios padrões), resultando em alguma confusão para ambas as partes. Os ocidentais assumem que os estrangeiros são intrometidos, enquanto que os estrangeiros assumem que os ocidentais são pouco amigáveis e reservados. Ambos reagem aos valores dos seus próprios critérios de autorreferência, tornando-os vítimas de um mal-entendido cultural.

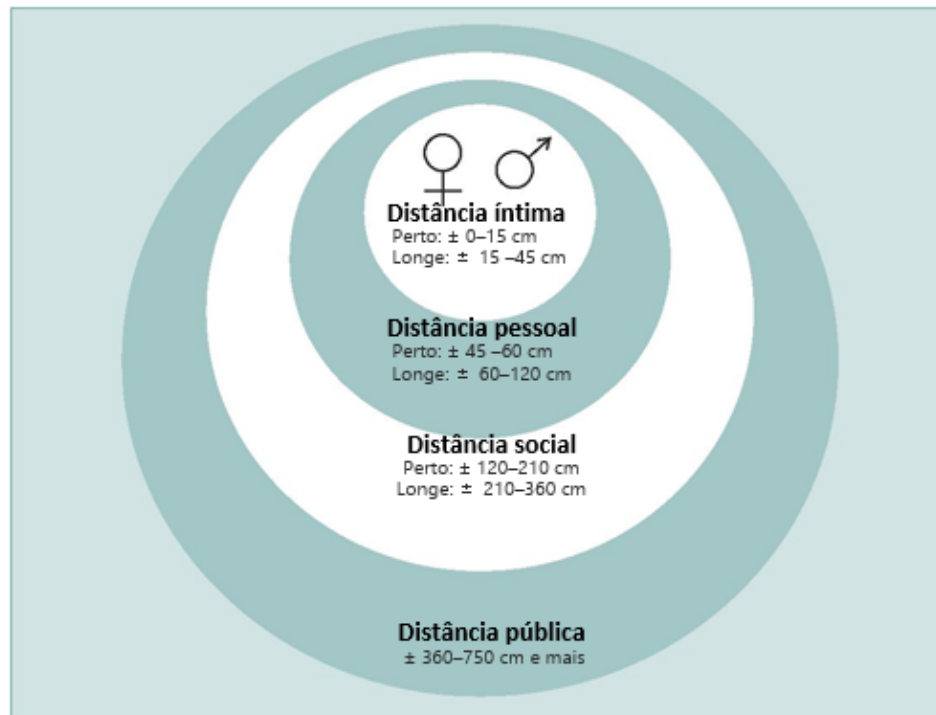


Figura 1.2 Os quatro círculos de intimidade

O nosso CAR pode impedir que se tenha consciência da existência de diferenças culturais ou de reconhecer a importância dessas diferenças. Dessa forma, não iremos reconhecer a necessidade de tomar medidas, iremos desprezar as diferenças culturais que existem entre os países ou reagiremos a uma situação de uma forma ofensiva para os nossos anfitriões. Um erro comum cometido pelos ocidentais é o de recusar comida ou bebida quando oferecida. Na Europa, uma recusa educada é certamente aceitável, mas em muitos países da Ásia e do Médio Oriente, um anfitrião sente-se ofendido se se recusar a sua hospitalidade. Embora não tenhamos de comer ou beber muito, devemos aceitar a oferta de hospitalidade. Compreender e lidar com o critério de autorreferência são duas das facetas mais importantes no marketing internacional.

Se avaliarmos todas as situações através do nosso CAR, então somos etnocêntricos. O etnocentrismo e o CAR podem influenciar uma avaliação da adequação de um marketing mix concebido domesticamente para um mercado estrangeiro. Se os marketers ocidentais não estiverem conscientes disso, podem avaliar um marketing mix baseado em experiências ocidentais (ou seja, o seu CAR) sem apreciar completamente as diferenças culturais que necessitam de adaptação. ESSO, a marca de uma gasolinera, foi um nome de sucesso nos Estados Unidos e parecia inofensivo o suficiente para países estrangeiros; contudo, no Japão, foneticamente o nome significa «carro parado», uma imagem indesejável para uma gasolinera. Outro exemplo é «Pet» em Pet Milk. O nome tem sido usado há décadas; no entanto na França, a palavra *pet* significa, entre outras coisas, flatulência – mais uma vez, não é a imagem desejada para uma marca de leite enlatado. Ambos estes exemplos de erros reais feitos por grandes empresas derivam da confiança no CAR nas tomadas de decisão. No marketing internacional, confiar no CAR de alguém pode resultar num programa de marketing inadequadamente adaptado que resulta em fracasso. A forma mais eficaz de controlar a influência do CAR é reconhecer a sua existência no nosso comportamento. Embora seja quase impossível para alguém aprender todas as culturas de uma

forma aprofundada e estar consciente de todas as diferenças importantes, a consciência da necessidade de ser sensível em relação às diferenças e de fazer perguntas ao fazer negócios noutra cultura pode evitar muitos dos possíveis enganos no marketing internacional. Fazer as perguntas apropriadas ajudou a Vicks Company a evitar cometer um erro na Alemanha. Descobriu que, em alemão, «Vicks» soa como a gíria mais grosseira que equivale a relações sexuais, como tal mudou o nome para «Wicks» antes de introduzir o produto.⁸

É de ter também em conta que nem todas as atividades dentro de um programa de marketing são diferentes de um país para outro: provavelmente existem mais semelhanças que diferenças. Tais semelhanças podem levar o comerciante a uma falsa sensação de semelhança aparente. Esta semelhança aparente, juntamente com o nosso CAR e etnocentrismo, é muitas vezes a causa dos problemas de marketing internacional. As semelhanças não detetadas não causam problemas; no entanto, uma única diferença não detetada pode causar uma falha de marketing. Para evitar isso, precisamos conduzir uma análise cultural cruzada de cada situação e isolar a influência do CAR que nos induz a ser etnocêntricos.

Internacionalização 1.3

Está Doente? É o Coração, um Vírus ou o Fígado? Depende de Onde Você É

As empresas farmacêuticas encomendaram estudos simultâneos para as ajudar a embalar e comercializar os seus produtos por toda a Europa simultaneamente, em vez de país por país. Isto porque sabem que existem diferenças nacionais profundamente enraizadas na forma como as pessoas pensam acerca da saúde, doença e medicina. No Reino Unido e nos Países Baixos, as pessoas preferem os comprimidos quando tomam medicamentos. Na França, os supositórios são preferidos, enquanto que na Alemanha uma injeção serve.

Em diferentes países, acredita-se em diferentes órgãos como sendo a causa de doenças. Os alemães são quase obsessivos em relação ao coração e à circulação – são os maiores consumidores europeus de medicamentos para o coração. Os sul-europeus atribuem qualidades quase místicas ao fígado. No Reino Unido, os médicos tendem a procurar por agentes externos que atacam o corpo e prescrevem antibióticos. Nos países da Europa central, as pessoas recorrem primeiro aos tratamentos herbais e banhos quentes e frios, confiando nos antibióticos apenas como remédios de último recurso. Se você disser que está cansado, os alemães diriam que se trata de uma insuficiência cardíaca. Na Inglaterra considerá-lo-iam deprimido.

Fonte: Resumido de Lynn Payer, *Medicine and Culture* (New York: Henry Holt, 1988), p. 265.

1.6 Tomar-se Internacional

Quando uma empresa decide internacionalizar-se, tem de decidir a forma como vai entrar num mercado estrangeiro e o grau de envolvimento e compromisso de marketing que está preparada para assumir. Estas decisões devem refletir estudo e análise considerável do potencial do mercado e das capacidades de uma empresa, um processo que nem sempre é seguido. Muitas empresas parecem entrar no marketing internacional através de uma série de desenvolvimentos planeados. Elas mudam gradualmente de estratégia e tática à medida que se envolvem mais. Outras entram no marketing internacional após muita pesquisa, com planos de longo prazo totalmente desenvolvidos.⁹

1.6.1 Fases do Envolvimento do Marketing Internacional

Independentemente dos meios utilizados para entrar num mercado estrangeiro, uma empresa pode, de um ponto de vista de marketing, não fazer qualquer investimento no mercado, ou seja, o seu envolvimento de marketing pode limitar-se à venda de um produto, com pouca ou nenhuma atenção dada ao desenvolvimento do controlo do mercado. Ou uma empresa pode envolver-se por completo e investir grandes somas de dinheiro e esforço para capturar e manter uma quota de mercado específica e permanente. Em geral, uma empresa pode situar-se em pelo menos uma das cinco fases distintas, mas sobrepostas, do envolvimento de marketing internacional.

1.6.1.1 Sem Marketing Direto Estrangeiro

Nesta fase, não há um cultivo ativo de clientes fora das fronteiras nacionais; no entanto, os produtos desta empresa podem chegar a mercados estrangeiros. As vendas podem ser feitas a empresas comerciais e outros clientes estrangeiros que contactem diretamente a empresa. Ou então os produtos chegam a mercados estrangeiros através de retalhistas ou distribuidores domésticos que vendem no exterior por conta própria, sem incentivo explícito ou até mesmo conhecimento por parte do produtor. Uma encomenda não solicitada de um comprador estrangeiro é muitas vezes o que desperta o interesse de uma empresa que procura vendas internacionais adicionais.

1.6.1.2 Marketing Estrangeiro Infrequente

Os excedentes temporários causados por variações nos níveis de produção ou na procura podem resultar em marketing infrequente no estrangeiro. Os excedentes são caracterizados pela sua natureza temporária; portanto, as vendas para os mercados estrangeiros são feitas à medida que as mercadorias estão disponíveis, com pouca ou nenhuma intenção em manter uma representação contínua no mercado. Ao aumentar a procura doméstica, esta absorve os excedentes, resultando no cancelamento da atividade de vendas no exterior. Nesta fase, há poucas ou nenhuma mudanças na organização e linhas de produção de uma empresa.

1.6.1.3 Marketing Estrangeiro Regular

Nesta fase, a empresa tem uma capacidade produtiva permanente dedicada à produção de bens a comercializar de forma contínua nos mercados externos. Uma empresa pode empregar intermediários estrangeiros ou nacionais que façam negócios além-fronteiras ou pode ter a sua própria equipa de vendas ou subsidiárias em mercados estrangeiros importantes. O foco principal dos produtos que estão a ser produzidos no presente é de atender às necessidades do mercado doméstico. Os investimentos em marketing, equipa de gestão e na produção e/ou montagem geralmente começam nesta fase. Além disso, alguns produtos podem tornar-se especializados de forma a atender às necessidades dos mercados estrangeiros individuais, as políticas de preços e lucros tendem a se igualar aos negócios domésticos e a empresa começa a tornar-se dependente dos lucros estrangeiros.

1.6.1.4 Marketing Internacional

As empresas nesta fase estão totalmente empenhadas e envolvidas em atividades relacionadas com marketing internacional. Tais empresas procuram mercados em todo o mundo e vendem produtos que resultam de uma produção planejada para mercados em vários países. Isto geralmente envolve não só o marketing, mas também a produção de bens em todo o mundo. Nesta fase, a empresa torna-se numa empresa de marketing internacional ou multinacional dependente de receitas estrangeiras.

1.6.1.5 Marketing Global

Na fase do marketing global, as empresas tratam o mundo, incluindo o seu mercado doméstico, como o seu mercado. Este é um passo além da empresa multinacional ou internacional que vê o mundo como uma série de mercados domésticos (incluindo o seu mercado de origem) com conjuntos únicos de características de mercado para os quais os produtos e as estratégias de marketing devem ser desenvolvidos. Uma empresa global desenvolve uma estratégia e imagem total para refletir as necessidades comuns dos mercados existentes entre muitos países, de forma a maximizar o retorno através de alguma padronização global das suas atividades comerciais – tanto quanto for culturalmente possível de alcançar de forma eficiente.

1.6.2 Mudanças na Orientação Internacional

A prática mostra que uma mudança significativa na orientação internacional de uma empresa ocorre quando essa empresa depende de mercados estrangeiros para absorver excedentes permanentes de produção e passa a depender de lucros estrangeiros. As empresas normalmente passam pelas fases de envolvimento de marketing internacional, uma de cada vez, mas não é raro que uma empresa salte uma ou mais fases. À medida que uma empresa passa de uma fase para outra, a complexidade e sofisticação da atividade de marketing internacional tende a aumentar e o grau de internacionalização a que a gestão está filosoficamente comprometida tende a mudar. Tal compromisso afeta as estratégias e decisões internacionais específicas da empresa.

As operações internacionais das empresas refletem a competitividade oscilante provocada pela globalização de mercados, a interdependência das economias mundiais e o número crescente de empresas concorrentes de países desenvolvidos e em desenvolvimento que lutam pelos mercados mundiais. Empresas globais e marketing global são termos frequentemente utilizados para descrever a dimensão da orientação da gestão de marketing e operações dessas empresas. Os mercados globais estão a evoluir para alguns produtos, mas ainda não existem para a maioria dos produtos. Em muitos países, ainda existem consumidores para muitos produtos, refletindo as diferenças nas necessidades e desejos, existindo diferentes maneiras de satisfazer essas necessidades e desejos com base nas influências culturais.

1.7 Orientações de Marketing Internacional

Embora não articuladas como tal na literatura atual, parece que as diferenças na orientação internacional e abordagem aos mercados internacionais que orientam as atividades de negócios internacionais das empresas podem ser descritas por uma das três orientações para a gestão de marketing internacional:

1. Orientação para a extensão do mercado interno.
2. Orientação para o mercado multidoméstico.
3. Orientação para o mercado global.

É de se esperar que as diferenças na complexidade e sofisticação da atividade de marketing de uma empresa dependam de qual destas orientações guia as suas operações. As ideias expressas em cada conceito refletem a orientação filosófica que também pode ser associada às sucessivas etapas da evolução das operações internacionais de uma empresa.

Entre as abordagens que descrevem as diferentes orientações que evoluem dentro de uma empresa à medida que esta passa por diferentes fases de envolvimento no marketing internacional desde a exportação casual ao marketing global – está o frequentemente citado **esquema EPRG**. Os autores

deste esquema sugerem que as empresas podem ser classificadas como tendo uma orientação Etnocêntrica, Policêntrica, Regiocêntrica ou Geocêntrica (EPRG) dependendo do compromisso internacional da empresa. Além disso, os autores afirmam que «um pressuposto fundamental subjacente ao EPRG é que o grau de internacionalização a que a direção está comprometida ou disposta a alcançar afeta as estratégias internacionais específicas e as regras de decisão da empresa».¹⁰ O esquema EPRG é incorporado na discussão dos três conceitos que se seguem, uma vez que as orientações filosóficas descritas pelo esquema EPRG ajudam a explicar o ponto de vista da gestão, quando guiada por uma das orientações.

1.7.1 A Orientação para a Extensão do Mercado Doméstico

Esta orientação de marketing internacional é ilustrada pela procura da empresa doméstica em expandir as vendas dos seus produtos domésticos aos mercados estrangeiros. A empresa vê as suas operações internacionais como secundárias e como uma extensão das suas operações domésticas; o motivo principal é liquidar o excesso de produção doméstica. Os negócios domésticos são a sua prioridade e as vendas estrangeiras são vistas como uma extensão lucrativa das operações domésticas. Embora os mercados estrangeiros possam ser vigorosamente perseguidos, a orientação da empresa permanece basicamente doméstica. A sua atitude em relação às vendas internacionais é tipificada pela crença de que se vender em Manchester, conseguirá vender em qualquer outra parte do mundo. São feitos esforços mínimos, ou nenhuns, de forma a adaptar o marketing mix aos mercados estrangeiros; a orientação da empresa é de comercializar o seu produto da mesma forma que a empresa comercializa para os seus clientes domésticos. A empresa busca mercados onde a procura seja semelhante ao mercado doméstico e o seu produto doméstico seja aceitável. Esta estratégia de extensão do mercado doméstico pode ser muito lucrativa; grandes e pequenas empresas de exportação abordam o marketing internacional através desta perspectiva. A exportação esporádica de queijo da Alemanha e Bélgica por parte de alguns produtores de leite holandeses é um exemplo deste conceito. As empresas com esta abordagem de marketing são classificadas como etnocêntricas no esquema do EPRG.

1.7.2 Orientação para o Mercado Multidoméstico

Quando uma empresa reconhece a importância das diferenças nos mercados estrangeiros e a importância dos negócios offshore para a organização, a sua orientação para os negócios internacionais pode mudar para uma estratégia de mercado multidoméstico. Uma empresa orientada por este conceito tem a forte sensação de que os mercados nacionais são muito diferentes (e podem ser, dependente do produto) e que o sucesso no mercado requer um programa quase independente para cada país. As empresas com esta orientação comercializam país-por-país, com estratégias de marketing diferentes para cada país.

As subsidiárias operam de forma independente, ao estabelecerem objetivos e planos de marketing, e o mercado doméstico e cada um dos mercados nacionais possuem marketing mixes diferentes, com pouca interação entre eles. Os produtos são adaptados para cada mercado sem existir coordenação com outros mercados nacionais; as campanhas publicitárias são localizadas, assim como as decisões de preços e distribuição.

Uma empresa com este conceito não procura semelhanças entre elementos do marketing mix que possam atender à padronização; pelo contrário, visa a adaptação aos mercados locais dos países. O controlo é tipicamente descentralizado para refletir a crença de que a singularidade de cada mercado requer input e controlo local do marketing. A produção e venda de detergentes e sabonetes por parte da Unilever, por todo o mundo, é um exemplo típico deste conceito. As empresas com esta orientação seriam classificadas no esquema EPRG como sendo policêntricas.

Internacionalização 1.4

Equilíbrio entre Global e Local

As empresas multinacionais são muitas vezes «irremediavelmente locais» ou «despropositadamente globais» na sua abordagem. A Unilever tende a ser a primeira, uma vez que as filiais distantes costumavam trabalhar de forma independente com um mínimo de supervisão. Mais recentemente, no entanto, foi introduzida uma nova estratégia intitulada «caminho para o crescimento» para corrigir isto. Irá garantir que as maiores marcas sejam geridas de uma forma mais centralizada.

As marcas com melhor desempenho da Unilever tendem agora a ser aquelas que passaram por esse processo de globalização, como os desodorizantes. Mas os 24 bilhões de euros por ano provenientes do comércio de alimentos da Unilever estão a ficar para trás em relação aos produtos de higiene pessoal. A diferença está na necessidade de se adaptar aos gostos locais. A divisão alimentar tem boas marcas prioritárias que vão desde o chá Lipton ao azeite Bertolli. Apesar dos melhores esforços, tem faltado uma nuance local às estratégias de vendas. O novo presidente de marketing da divisão alimentar diz que a sopa de tomate tem de ter um sabor diferente no Reino Unido, na Holanda e na Alemanha.



Agradecimentos à Unilever Gelados e Congelados

Uma opinião é que o os gerentes da Unilever estão demasiado focados em problemas abstratos quando deveriam se concentrar na gestão de clientes. Como diz um analista: «Eles têm marcas muito boas. Simplesmente parece que não produziram coisas que o consumidor queira». Para superar isso, a Unilever tem vindo a roubar pessoal aos rivais de forma a diversificar o seu grupo genético. A estratégia “caminho para o crescimento” lançada entre 1999-2000, é projetada para ultrapassar um problema perene das grandes empresas – como tornar a escala numa vantagem ao invés de um estorvo.

Uma razão pela qual o desempenho da Unilever é questionado é a comparação com a Procter & Gamble, a sua antiga rival, que mostrou um crescimento vibrante após a sua própria reestruturação. Um analista acredita que dividir a empresa em alimentos e em cuidados domésticos e pessoais os ajudaria a focar nos seus mercados e a se adaptar às necessidades locais. Outros dizem que o grupo gosta dos benefícios em termos da distribuição e da compra resultantes da combinação dos dois negócios em todo o mundo. A opinião da gerência é: A empresa está em mudanças transformacionais há vários anos. Não tenho dúvidas de que haverá outras mudanças no futuro. Ninguém se pode refugiar ao dizer que ainda não temos a estrutura certa, ou que não temos as marcas certas, ou que não temos as pessoas certas, ou que ainda não temos as margens ou a estrutura de custos certa. Tudo isto foi colocado em prática e agora temos de aproveitar essa base.»

Acham que a Unilever está no caminho certo para o crescimento? Discutam a sua estratégia “caminho para o crescimento”!

Factos sobre a Unilever

Emprega 234 000 pessoas em cerca de 100 países diferentes

O volume de negócios mundial em 2003 foi de 42,9 mil milhões de euros, 2.5% foram gastos em I&D

- As marcas alimentares incluem a Knorr, Flora/Becel, Hellmans's, Lipton, Iglo/Birds Eye/Findus, Rama/Blue Band, SlimFast e Bertolli
- As marcas líderes em cuidados pessoais incluem a Lux, Dove, Sunsilk, Pond's, Axe/Lyns e a Rexona.
- Desde o lançamento da estratégia «Caminho para o crescimento» em 2000, a empresa reduziu o número de marcas de 1600 para 400 marcas líderes e 250 marcas menores.

Fonte: Compilado a partir de informações da empresa e Adam Jones: 'No Nimble Giant: The Stumbling Blocks Unilever Faces on its Path to Growth', *Financial Times*, August 23, 2004, p. 15.

1.7.3 Orientação para o Mercado Global

Uma empresa guiada por esta orientação ou filosofia é geralmente referida como uma empresa global, a sua atividade de marketing é global e a sua cobertura de mercado corresponde a todo o mundo. Uma empresa que utilize uma estratégia de marketing global almeja obter a eficiência resultante da grande escala através do desenvolvimento de um produto, a ser vendido a um preço razoável para um mercado global, ou seja, como se fosse o mesmo mercado nacional mas englobando o mundo inteiro. Importante para o conceito de marketing global é a premissa de que os mercados mundiais estão a ser «conduzidos para uma convergência em comum»¹¹, procurando de uma forma muito idêntica satisfazer as suas necessidades e desejos. Assim, constituem segmentos de mercado significativos com uma procura semelhante pelo mesmo produto básico em todo o mundo. Com esta orientação, uma empresa tenta padronizar os esforços da empresa tanto quanto seja prático, em termos mundiais.

Algumas decisões são consideradas aplicáveis em todo o mundo, enquanto outras requerem a consideração de influências locais. O mundo como um todo é visto como o mercado e a empresa desenvolve uma estratégia de marketing global, embora os preços, a publicidade ou os canais de distribuição possam diferir em diferentes mercados. O desenvolvimento e o marketing do Sony Walkman ou da Playstation são bons exemplos de uma orientação de marketing global. Uma empresa com marketing global enquadrar-se-ia na classificação regiocêntrica ou geocêntrica do esquema EPRG.

O conceito de marketing global vê todo um conjunto de mercados nacionais (seja o mercado doméstico e apenas um outro, ou o mercado doméstico e 100 outros países) como uma unidade, identificando grupos de potenciais compradores com necessidades semelhantes como um segmento do mercado global e desenvolvendo um plano de marketing que vise algum nível de padronização, onde quer que seja economicamente e culturalmente efetivo. Isto pode significar que o plano de marketing global de uma empresa tenha um produto padronizado, mas publicidade específica para um país, ou que tenha um tema padronizado em todos os países que tenham uma atração cultural específica em relação a uma característica de mercado única, uma marca ou imagem padronizada mas com produtos adaptados para atender às necessidades específicas dos países, e por aí adiante. Por outras palavras, o planeamento do marketing e o marketing mix são abordados de uma perspetiva global e, sempre que possível no marketing mix, tentam-se obter eficiências de padronização. Onde a singularidade cultural dita a necessidade de adaptação do produto, a sua imagem e por aí adiante, isso é feito.

À medida que o ambiente competitivo com que as empresas de hoje se deparam se torna mais internacionalizado, a orientação mais eficaz para todas as empresas envolvidas no marketing para outro país será uma orientação multidoméstica ou global. Isto significa operar como se todos os mercados nacionais dentro da esfera de operações de uma empresa (incluindo o mercado doméstico) sejam passíveis de se reger por uma estratégia geral de marketing padronizada e de adotar o marketing mix tanto quanto possível, de acordo com os fatores culturais e outros fatores incontroláveis.

Embora o mundo não se tenha tornado num mercado homogêneo, há fortes indícios de grupos de consumidores identificáveis (segmentos), que atravessam fronteiras, com poder de compra, necessidades e padrões de comportamento semelhantes. No entanto, o mesmo produto pode precisar de um marketing mix diferente em diferentes países. Por vezes, é forçado pelos ambientes, tais como as regulamentações governamentais e os níveis de rendimento, por vezes é influenciado pelo fato de que o produto está em fases diferentes do seu ciclo de vida em diferentes mercados. Independentemente do grau de existência dos mercados globais, uma empresa pode beneficiar de uma orientação global. A questão de saber se os programas de marketing devem ser padronizados ou localizados não é tão crítica quanto o reconhecimento de que os processos de planeamento de marketing precisam de ser coordenados entre os mercados.

1.8 Globalização dos Mercados

O artigo de Theodore Levitt «A Globalização dos Mercados», gerou uma série de novas referências às atividades de marketing: marketing global, negócios globais, publicidade global e marcas globais, assim como discussões sérias sobre os processos de marketing internacional.¹² A premissa do Professor Levitt é que os mercados mundiais estão a ser conduzidos «em direção a uma convergência comum». Quase toda a gente em todo o lado quer todas as coisas de que ouviu falar, viu ou experienciou através das novas tecnologias. Ele observa segmentos de mercado substanciais com necessidades comuns, ou seja, um produto de alta qualidade, a preço razoável e padronizado. A «empresa global vende a mesma coisa da mesma forma em todo o mundo». O Professor Levitt argumenta que segmentar mercados internacionais de acordo com os limites políticos e personalizar produtos e estratégias de marketing para os mercados nacionais ou de acordo com as preferências nacionais ou regionais não é rentável. A empresa do futuro, segundo Levitt, será uma empresa global que vê o mundo como um único mercado no qual vende um produto global.¹³

Como com todas as novas ideias, as interpretações abundam e as discussões e debates fluem. O artigo do Professor Levitt provocou muitas empresas e estudiosos de marketing a reexaminar uma ideia fundamental que tem prevalecido há décadas; isto é, produtos e estratégias devem ser adaptados às necessidades culturais de cada país quando se faz marketing internacional. Esta abordagem é contrastada com uma orientação global que sugere uma uniformidade nas necessidades de marketing e, portanto, um produto padronizado para todo o mundo. Embora a necessidade de adaptação cultural exista na maioria dos mercados e para a maioria dos produtos, a influência na comunicação de massas no mundo de hoje e a sua influência nos desejos e necessidades dos consumidores não pode ser negada.¹⁴

Certamente, o efeito homogeneizador da comunicação de massas na União Europeia eliminou muitas das diferenças regionais que outrora existiram. Com base nessas experiências, parece razoável acreditar que, em certa medida, pessoas de outras culturas expostas às mesmas influências irão reagir de forma semelhante e que existe uma convergência comum das necessidades e desejos do mundo. Por exemplo, ao longo do último século, houve uma diminuição significativa do número de línguas faladas no mundo. De acordo com estudos em Linguística, em 1900 a população de 1,5 bilhões de pessoas falava cerca de 6000 línguas. Enquanto que no final do século, a população de 6 bilhões de pessoas falava menos de 4000 línguas e muitas destas são apenas línguas faladas. Sugere-se que até 2010, metade dessas línguas irá desaparecer. Além disso, cerca de metade da população mundial fala apenas as 10 línguas mais faladas e o inglês é a língua mais ensinada de uma forma comum.

Isto significa que os mercados são agora globais? A resposta é sim, em certa medida; existem segmentos de mercado na maioria dos países com exigências semelhantes pelo mesmo produto. Levi Strauss, Revlon, Toyota, Ford, Philips, Sony, McDonald's e Coca-Cola são empresas que vendem um produto relativamente padronizado em todo o mundo para segmentos de mercado que procuram os me-

smos produtos para satisfazer as suas necessidades e desejos. Isto significa que não há necessidade de nos preocuparmos com as diferenças culturais quando se faz marketing em diferentes países? A resposta é não, na maioria dos casos; para alguns produtos a adaptação não é necessária, mas para outros a adaptação ainda é necessária. A questão da modificação versus padronização dos esforços de marketing é, no entanto, mais complicada. Mesmo um produto aparentemente padronizado, como os hambúrgueres da McDonald's, necessita de uma administração de marketing e marketing mix diferentes. Por exemplo, para um restaurante McDonald's em Manhattan, Nova Iorque, os clientes alvo são pessoas trabalhadoras que vão tomar o pequeno-almoço ou almoçar. Em Maastricht (Países Baixos), os clientes alvo são famílias com crianças, aqui o restaurante possui um grande parque infantil com baloiços e escorregas. Como tal, o restaurante fica sempre quase vazio durante a noite. Em Jakarta, o mercado-alvo são os jovens e os yuppies. Neste caso, o restaurante é localizado ao lado do Hard Rock Café e abre 24 horas por dia e, na verdade, faz mais vendas durante a noite do que durante o dia. O marketer astuto almeja sempre apresentar produtos que satisfaçam as necessidades e desejos do consumidor. Um produto aparentemente padronizado também é modificado de acordo com os gostos e desejos dos clientes nos diversos mercados. A McDonald's, por exemplo, tem restaurantes na Índia, mas serve hambúrgueres de carne não bovina. Na Tailândia, vende hambúrgueres de porco e, nas Filipinas, frango com arroz é uma das refeições mais vendidas.

O marketing internacional deve implicar a procura de segmentos de mercado com exigências semelhantes que possam ser satisfeitas com o mesmo produto, padronizando os componentes do marketing mix que podem ser padronizados e, adaptando quando existir a necessidade de adaptar culturalmente partes do marketing mix devido a diferenças culturais significativas. Ao longo do texto, a questão da adaptação versus padronização de produtos e administração de marketing será discutida. O marketing internacional não é uma preocupação para apenas as empresas multinacionais ou globais. Atualmente todas as empresas, pequenas ou grandes, estão envolvidas ou são influenciadas pelas atividades de marketing internacional. Ao longo do curso, a tarefa do marketing internacional será discutida desde as pequenas empresas exportadoras, como também as multinacionais globais.

Internacionalização 1.5

China: na frente da corrida ou a aproximar-se?

O mundo está inquieto devido à China e à sua enorme dimensão e ritmo de crescimento. Um país com 1,3 bilhões de pessoas com um rendimento per capita em 2003, sete vezes maior que em 1978, a China é o único país que compete simultaneamente com os EUA e a África. Em termos de recursos humanos, está a desenvolver rapidamente capacidades formidáveis de investigação e desenvolvimento. Além disso, a sua mão-de-obra vasta e de baixo custo faz dela um dos locais de negócios mais competitivos do mundo.



Bicicletas e websites fazem ambos parte do marketing na China © AFP/CORBIS

Há claramente uma necessidade de contextualizar as coisas. A China foi responsável por um terço do PIB mundial em 1820 e no século XIII estava à frente da Europa em termos de rendimento per capita. Nos anos 60, estava apenas alguns anos atrás do Japão em termos de tecnologia para máquinas-ferramentas. O importante a salientar aqui é que os feitos económicos da China ainda não correspondem aos seu potencial económico. Em 2002, o PIB da China (em PPC) representou 12% do PIB global. O quebra-cabeças para os historiadores económicos não é o porquê de a China ter crescido tão rápido, mas sim o porquê de ser tão pobre em primeiro lugar.

No período pós-guerra mundial, a China perdeu muitos empregos para os seus rivais asiáticos ao adotar um sistema económico centralmente planeado. As reformas de mercado estão a permitir que esses empregos voltem. Embora alguns especialistas possam discordar, o rápido crescimento da China tem trazido benefícios em todo o mundo. Por exemplo, considerando o comércio para além da questão de se o enorme défice comercial dos Estados Unidos com a China prejudica realmente os EUA, a China converte grande parte do seu excedente comercial em títulos de tesouro dos EUA. Isto contribui para um ambiente com taxas de juros baixas nos EUA.

Além disso, a ascensão da China é complementar, ao invés de competitiva, em relação aos interesses ocidentais. Optou por depender fortemente do investimento direto estrangeiro, permitindo que as empresas estrangeiras partilhem a prosperidade. No primeiro trimestre de 2003, o lucro das empresas americanas proveniente das operações na China excedeu o do Japão. Em 2002, 5 dos 15 maiores exportadores da China eram empresas estrangeiras como a Motorola, Logitech e Dell.

A China gere assim uma enorme operação de processamento para o mundo em nome de corporações multinacionais. Com isso em conta, «Made in China» é fundamentalmente enganador. Pensa que a China representa uma ameaça para as economias ocidentais? Discuta.

Fonte: Y. Huang, 'China is not racing ahead, just catching up', *Financial Times*, June 8, 2004), p. 19.

Desenvolvendo uma Consciencialização Global

As oportunidades nos negócios globais abundam para aqueles que estão preparados para enfrentar os inúmeros obstáculos com otimismo e vontade de continuar a aprender novas coisas. O empresário de sucesso no século XXI será globalmente consciente e terá um quadro de referência que vá além de uma

região ou até mesmo um país e que abranja o mundo. Ser globalmente consciente é ter:

- Objetividade.
- Tolerância em relação às diferenças culturais.¹⁵
- Conhecimento de:
 - história
 - culturas
 - potencial do mercado mundial
 - tendências globais económicas, sociais e políticas.

Ser globalmente consciente é ser *objetivo*. A objetividade é importante na avaliação de oportunidades, na avaliação e resposta a potenciais problemas. Milhões de dólares foram perdidos por empresas que entraram cegamente no mercado chinês acreditando que havia oportunidades incalculáveis, quando, na realidade, as oportunidades existiam em áreas muito específicas e, em geral, para aqueles com recursos para manter um compromisso a longo prazo. Muitos foram apanhados na euforia ao sonharem com mil milhões de consumidores; tomaram decisões desinformadas e pouco objetivas.

Ser globalmente consciente é ter *tolerância em relação às diferenças culturais*. Tolerância é compreender as diferenças culturais e aceitar e trabalhar com outros cujo comportamento pode ser diferente do seu. Não tens de aceitar, como teus, os valores culturais de outro, mas deves permitir que os outros sejam diferentes e iguais. O facto de a pontualidade ser menos importante em algumas culturas não as torna menos produtivas, apenas diferentes. Uma pessoa tolerante compreende as diferenças que podem existir entre as culturas e usa esse conhecimento para se relacionar de forma eficaz.

Uma pessoa globalmente consciente tem *conhecimento* sobre culturas, história, potenciais do mercado mundial e tendências económicas e sociais globais. O conhecimento das culturas é importante para compreender o comportamento no mercado ou na sala de reuniões. O conhecimento de história é importante porque a forma como as pessoas pensam e agem é influenciada pela sua história.

Internacionalização 1.6

Globalização: Boa ou Má?

Manifestantes e escritores antiglobalização como Jeff Gates (Democracy at Risk) são frequentemente acusados de falarem muito, mas na realidade não fornecem qualquer conselho em relação a políticas que possam mudar ou melhorar o atual sistema económico e político global. Para preencher esta óbvia lacuna na literatura, o *The Times* sugeriu um livro de Robert Gilpin, professor emérito de relações públicas e internacionais da Universidade de Princeton, *The Challenge of Global Capitalism*, que fornece uma perspetiva mais acessível sobre os resultados da globalização e o que pode ser feito para melhorar o sistema atual.

O Professor Gilpin sugere que considerar tudo relacionado com a globalização como mau é ridículo, pois tal visão ignora o enorme aumento de rendimento e riqueza que a globalização tornou possível para o mundo como um todo. Além disso, a globalização veio para ficar, quer queiramos quer não, pelo que a nossa missão agora é considerar formas de maximizar os ganhos provenientes da globalização, minimizando ao mesmo tempo as perdas. Um dos desafios que os decisores políticos devem agora enfrentar é o enfraquecimento dos elementos políticos que apoiaram a economia aberta na pós-guerra e que se basearam nas fortes relações entre as potências capitalistas ocidentais. Após o levantamento da cortina de ferro, a postura das grandes superpotências tornou-se mais insular, mais centrada regionalmente e mais unilateralista.

Estes países precisam de trabalhar em conjunto para fortalecer as fundações políticas em enfraquecimento da economia aberta.

Na frente comercial, o maior desafio é colocado pela maior exposição das economias nacionais às forças da concorrência global. O resultado é o aumento das pressões por proteção e mais disputas comerciais, que ameaçam reverter os ganhos obtidos com a liberalização do comércio. Na frente monetária, a remoção das restrições aos fluxos de capital deixou muitos países mais vulneráveis a mudanças repentinas na disposição dos investidores e nas condições nos mercados financeiros mundiais, como a crise financeira da Ásia Oriental nos anos 90 amplamente demonstrou. A emergência de novas técnicas comerciais e uma maior disponibilidade de informação significa que uma crise que ocorra num país provavelmente se propagará rapidamente a outros. O desafio dos decisores políticos globais é conceber fóruns institucionais para antecipar tais crises, prevenindo-as quando possível e prestando assistência aos países que são vítimas.

A ascensão das empresas multinacionais e a crescente concentração de poder nas mãos de um número comparativamente pequeno de empresas gigantescas deixaram os consumidores e os trabalhadores a sentirem-se sobrecarregados por forças fora do seu controlo. Expor as empresas a mais competição e a leis antitrust nacionais mais duras, combinadas como os acordos internacionais que impõem códigos de conduta rigorosos às multinacionais, é provavelmente a forma mais eficaz de garantir a proteção dos interesses dos consumidores e dos trabalhadores.

Existe também o perigo de que os grupos regionais cada vez mais pronunciados, como a Europa, América do Norte e Ásia, se tornem mais fechados e internos, distorcendo os padrões do comércio global e levando a mais protecionismo, prejudicando as nações menores e mais fracas. A solução aqui seria construir e fortalecer as instituições económicas globais de forma a torná-las mais eficazes na resposta aos desafios colocados pela globalização – um movimento completamente oposto aos desejos dos manifestantes antiglobalização.

A Globalização é boa ou má? Discuta!

Fonte: Grimwade, N, 'Riders of capitalism's storms', The Times Higher, January 19th, 2001, p. 34.

Nas próximas décadas haverá enormes mudanças no potencial do mercado em quase todas as regiões do mundo. Uma pessoa globalmente consciente irá monitorizar continuamente os mercados do mundo. Finalmente, uma pessoa globalmente consciente irá manter-se a par das tendências sociais e económicas porque as perspectivas de um país podem mudar à medida que as tendências sociais e económicas mudam de direção ou aceleram. Não só as antigas repúblicas da URSS, mas também o Leste Europeu, a China e outros países emergentes asiáticos estão a passar por mudanças sociais e económicas que já alteraram o rumo do comércio e definiram novas potências económicas. O marketer bem informado irá identificar uma oportunidade muito antes de se tornar evidente para os outros. O nosso objetivo neste texto é orientar o leitor no sentido de adquirir uma consciência global.

Alguns autores aceitam que a maioria das pessoas vive e comporta-se de acordo com a sua cultura e meio social, existem, no entanto, alguns valores que caracterizam as pessoas que as fazem convergir para uma cultura relativamente mais globalizada. Os membros de uma cultura global normalmente possuem as seguintes características.¹⁶

- *Educação:* Cada vez mais a educação, particularmente o ensino superior, está a convergir com Universidades e escolas a utilizar os mesmos livros e conceitos. Isto é particularmente verdade para a educação na área de gestão.

- *Conectado*: Estas pessoas estão a usar os meios de comunicação mais avançados, desde telemóveis e internet a viagens frequentes.
- *Pragmático*: Este novo grupo está mais preocupado em fazer as coisas do que em manterem-se fiéis aos seus princípios.
- *Não intimidado pelas fronteiras e culturas nacionais*: As culturas ou fronteiras nacionais não são consideradas obstáculos para estas pessoas. Em vez disso, eles estão bastante interessados em explorar o mundo para além das suas fronteiras nacionais.
- *Flexível e receptivo*: Estas pessoas demonstram uma boa capacidade de adaptação às mudanças e circunstâncias inesperadas. Elas podem até mesmo procurar essas situações para obterem experiências singulares ou novas aventuras.
- *Começar a partir de uma posição de confiança*: Estas pessoas são capazes de começar e manter novas relações uma vez que começam muitas vezes numa posição de confiança ao iniciarem novas relações. Isto torna-os mais tolerantes e aprovadores em relação a outros.

1.9 Orientação do Marketing Internacional

A maioria dos problemas encontrados pelo marketer estrangeiro resultam do ambiente desconhecido em que os programas de marketing têm de ser implementados. O êxito depende, em parte, da capacidade de avaliar e de se adaptar adequadamente ao impacto de um ambiente estranho. Considerando todas as variáveis envolvidas, com que deve um texto de marketing internacional ser relacionado? Na nossa opinião, um estudo dos ambientes e culturas de marketing estrangeiras e as suas influências em todo o processo de marketing é a principal preocupação e a abordagem mais eficaz para uma apresentação relevante.

Consequentemente, a orientação deste texto pode ser descrita como uma abordagem ambiental e cultural ao marketing estratégico internacional. Não se pretende de modo algum apresentar princípios de marketing, mas sim demonstrar os problemas únicos do marketing internacional. Procura relacionar o ambiente estrangeiro com o processo de marketing e ilustrar as múltiplas formas como o ambiente pode influenciar a função do marketing. Embora os princípios de marketing sejam universalmente aplicáveis, o ambiente e a cultura em que o marketer tem de implementar os planos de marketing pode mudar drasticamente de país para país. É com as dificuldades criadas pelos diferentes ambientes e diferenças culturais que este texto se ocupa principalmente.

Além disso, o texto diz respeito a qualquer empresa que faça marketing em qualquer outro país ou grupos de países, seja o nível de envolvimento ligeiro ou qualquer que seja o método de envolvimento. Portanto, esta discussão sobre o marketing internacional vai desde as práticas de marketing e negociais de pequenos exportadores, como uma empresa sediada em Groningen, que gera mais de 50% das suas vendas anuais de 40000\$ (36000€) de máquinas de triagem de peixes e ovas no Canadá, Alemanha e Austrália, até às práticas de empresas globais como a Philips, British Airways, Nokia, ABB e Sony, que geram mais de 70% dos seus lucros anuais com as vendas de múltiplos produtos a múltiplos segmentos de mercados nacionais por todo o mundo.¹⁷

Sumário de Aprendizagem

A primeira secção de *Marketing Internacional* oferece uma visão geral do marketing internacional e uma discussão sobre os ambientes empresariais, políticos e jurídicos globais com que o marketer se confronta. O Marketing Internacional é definido como o desempenho de atividades comerciais para

além das barreiras nacionais. A função do Marketing Internacional é explicada. Os principais obstáculos do marketing internacional não são só os ambientes estrangeiros, mas também o nosso próprio critério de autorreferência (CAR) e etnocentrismo. Esta secção trata exclusivamente dos elementos incontroláveis do ambiente e da sua avaliação. A secção seguinte oferece módulos sobre a avaliação de oportunidades no mercado internacional. Em seguida, são discutidas questões de gestão no desenvolvimento de estratégias de marketing global. Em cada módulo é ilustrado o impacto do ambiente e da cultura no processo de marketing. O espaço proíbe uma abordagem enciclopédica a todas as questões, ainda assim, os autores tentam apresentar detalhes suficientes para que os leitores compreendam a real necessidade de fazer uma análise aprofundada sempre que o desafio surge. O texto fornece um quadro de referência para esta tarefa.

Perguntas de revisão

Questões sobre o conteúdo

- 1.1 'A missão do marketer é a mesma, faça ele negócios em Londres, Amsterdão ou Kuala Lumpur». Discuta.
- 1.2 Como pode ser explicado o interesse crescente pelo marketing internacional?
- 1.3 Discuta as quatro fases do envolvimento do marketing internacional.
- 1.4 Discuta as condições que levaram ao desenvolvimento dos mercados globais.
- 1.5 Diferencie entre uma empresa global e uma multinacional.
- 1.6 Diferencie entre as três orientações de marketing internacional.
- 1.7 Relacione as três orientações de marketing internacional com o esquema EPRG.
- 1.8 Discuta os três fatores necessários para alcançar uma consciencialização global.
- 1.9 O que se entende por mercados globais? Como é que influenciam a adaptação de produtos e as estratégias de marketing?
- 1.10 Defina e explique o seguinte:

elementos controláveis na função do marketer internacional
elementos incontroláveis na função do marketer internacional
critério de autorreferência (CAR)

Questões de escolha múltipla

- 1.11 Qual dos seguintes é o fator mais importante para o sucesso de um marketer internacional?
- A. criação de um novo conceito de marketing.
 - B. a capacidade de adaptação a diferentes ambientes de marketing.
 - C. desenvolvimento de novos processos de marketing.
 - D. a evolução de princípios de marketing únicos.
- 1.12 O marketer internacional que não cumpre os seus objetivos é mais provável ser uma vítima de:
- A. ambientes de marketing desconhecidos.
 - B. uma incapacidade de adaptar os produtos.
 - C. uma incapacidade de adaptar as mensagens comerciais.
 - D. fraca capacidade de fixação de preços.
- 1.13 James Wells prepara-se para entrar com a sua empresa no mercado asiático. O seu sucesso dependerá da sua capacidade de
- A. dominar uma língua estrangeira
 - B. adaptar o marketing mix aos fatores incontroláveis únicos dessa área.
 - C. selecionar os meios de comunicação.
 - D. converter os preços domésticos para uma moeda estrangeira.
- 1.14 Recentemente, a economia Japonesa tem sido atingida por uma variedade de fatores que precipitaram uma queda no valor do iene face ao dólar. O dólar mais forte afetou negativamente as atividades de exportação da ABC Corporation. A experiência da empresa é um exemplo de como os empreendimentos estrangeiros podem ser afetados devido:
- A. à estrutura jurídica doméstica.
 - B. às condições económicas domésticas.
 - C. a forças políticas domésticas.
 - D. aos desenvolvimentos tecnológicos domésticos.
- 1.15 Para proteger a «propriedade internacional» dos estúdios cinematográficos e de gravação britânicos, o governo procurou vigorosamente a assistência do governo chinês na aplicação dos direitos de autor e de patentes, tendo em vista a prevenção da prática de pirataria de filmes e gravações. Os produtores de filmes do Reino Unido conseguiram recuperar receitas estrangeiras significativas em resultado de uma implementação bem-sucedida de leis domésticas:
- A. de carácter político.
 - B. tecnológicas.
 - C. de competitividade.
 - D. económicas.
- 1.16 O processo de avaliação dos elementos incontroláveis de um programa de marketing internacional é frequentemente afetado pelo:
- A. choque cultural.
 - B. choque político.
 - C. choque económico.
 - D. todos os elementos acima mencionados.

1.17 Muitas empresas sentiram frustração em resultado de avarias dispendiosas no equipamento sofisticado localizado em instalações estrangeiras. Muitas vezes, a causa do problema é a incapacidade dos estrangeiros que se encontram nestas instalações de efetuarem a manutenção requerida para o equipamento. As empresas muitas vezes não são capazes de avaliar diferenças críticas, no que diz respeito ao seu mercado estrangeiro, no:

- A. mercado político.
- B. mercado competitivo.
- C. clima tecnológico.
- D. clima económico.

1.18 No seu sentido mais amplo, a 'cultura' do marketing internacional é composta pelos:

- A. elementos incontroláveis do mercado estrangeiro.
- B. elementos controláveis do mercado estrangeiro.
- C. elementos incontroláveis do mercado doméstico.
- D. elementos controláveis do mercado doméstico.

1.19 A tendência natural dos marketers internacionais para basearem os seus juízos e estratégias de marketing em mercados estrangeiros nas suas experiências na sua cultura «de origem» é MELHOR descrita como o:

- A. conceito de marketing doméstico.
- B. princípio de relativismo do marketing.
- C. princípio da vantagem comparativa.
- D. conceito de marketing internacional.

1.20 O relativismo do marketing é um resultado subtil e não intencional:

- A. da educação formal.
- B. da experiência multicultural.
- C. do condicionamento cultural.
- D. da experiência internacional.

1.21 A capacidade do marketer internacional de avaliar culturas estrangeiras de uma forma objetiva e imparcial é muitas vezes inibida pela confiança inconsciente na sua/no seu:

- A. educação etnocêntrica.
- B. critério de autorreferência.
- C. síndrome de ação repetitiva.
- D. critério transcultural.

1.22 De forma a minimizar a probabilidade e/ou o impacto da tomada de decisões inadequadas baseadas nos critérios de auto-dependência dos executivos nacionais, os executivos internacionais devem sujeitar essas decisões a uma:

- A. análise transcultural.
- B. análise etnocêntrica.
- C. análise através de uma árvore de decisões.
- D. análise por simulação de computador.

1.23 A ABC Corporation procurou recentemente aumentar o seu programa tradicional de marketing interno ao estabelecer uma presença na internet. A empresa tem sido surpreendida pelo grande e crescente volume de vendas estrangeiras que esta iniciativa gerou. Nesta fase, o papel internacional da ABC seria MELHOR descrito como:

- A. marketing global.
- B. marketing internacional.
- C. marketing estrangeiro não direto.
- D. marketing estrangeiro regular.

1.24 A ABC Corporation criou um grupo de instalações sedeadas no estrangeiro para produzir e comercializar produtos para uma variedade de mercados estrangeiros cuidadosamente selecionados. A empresa seria MELHOR descrita como começando a participar no:

- A. marketing global.
- B. marketing estrangeiro não direto.
- C. marketing estrangeiro regular.
- D. marketing internacional.

1.25 Em qual das seguintes fases do envolvimento internacional do marketing é MAIS provável que a padronização das atividades comerciais a nível mundial seja utilizada para obter vantagens sempre e onde quer que tal seja economicamente rentável e culturalmente viável?

- A. Marketing internacional.
- B. Marketing estrangeiro regular.
- C. Marketing transcultural.
- D. Marketing global.

1.26 Embora a ABC Corporation concentre a sua atenção no seu mercado doméstico, começou a procurar mercados estrangeiros rentáveis para os seus produtos produzidos domesticamente. A empresa seria MELHOR descrita como seguindo um:

- A. conceito de extensão de mercado doméstico.
- B. conceito de mercado multidoméstico.
- C. conceito de mercado internacional.
- D. conceito de mercado global.

1.27 Onde é que uma empresa que segue um conceito de marketing global MELHOR se enquadraria no esquema EPRG?

- A. Na classificação etnocêntrica/policêntrica.
- B. Na classificação policêntrica/regiocêntrica.
- C. Na classificação geocêntrica/etnocêntrica.
- D. Na classificação regiocêntrica/geocêntrica.

1.28 A «homogeneização» global resulta PRIMARIAMENTE:

- A. da influência dos meios de comunicação e comunicação social.
- B. do trabalho das Nações Unidas.
- C. da queda da União Soviética.
- D. da emergência da Comunidade Económica Europeia.

Perguntas de revisão

- 1.29 Que relação existe, se é que existe, entre o crescimento mundial da produção em massa que se verificou nos últimos vinte anos e a atual ênfase no marketing internacional?
- 1.30 O marketer REALMENTE controla os elementos do marketing mix (produto, promoção, preço e distribuição)? Defenda a sua posição.
- 1.31 Como podem as instituições educacionais e empresariais ajudar o marketer a ultrapassar os problemas colocados pelo relativismo do marketing e pela utilização inconsciente do critério de autorreferência?
- 1.32 Discuta brevemente as inter-relações entre os principais pré-requisitos para uma consciencialização global.
- 1.33 Que relação existe, se é que existe, entre o crescimento das comunicações internacionais e a tendência em direção ao marketing global?

Para Leitura

1. Theodore Levitt, 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, 1983, May-June, pp. 92-102.
2. Peter Buckley and Pervez Ghauri, 'Globalization, Economic Geography and Multinational Enterprises', *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(2), pp. 81-98.
3. Firat Fuat, 'Educator Insights: Globalization of Fragmentation – A Framework for Understanding Contemporary Global Markets', *Journal of International Marketing*, 5(2), pp. 77-86.

Referências

1. S. Tamer Cavusgil, Pervez Ghauri and Milind Agarwal, *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*, (Thousand Oaks: Sage, 2002).
2. Peter Buckley and Pervez Ghauri, 'Globalization, Economic Geography and International Business', *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(2), pp. 1-18.
3. Allan Bird and Michael Stevens, 'Toward an emerging global culture and the effects of globalisation on obsolescing national cultures', *Journal of International Management*, 2003, 6, pp. 395-407, and T. Clark and L.L. Mathur, 'Global Myopia: Globalisation Theory in International Business', *Journal of International Management*, 2003, 9, pp. 361-372.
4. Nestlé: <http://www.nestle.com>, 2004
5. Toyota: <http://www.toyota.co.jp/>, 2004
6. 'Borderless Management: Companies Strive to Become Truly Stateless', *Business Week*, 23 May 1994, pp. 24-26.
7. Gina Gianzero, 'Order from Chaos: Who's Who in the Republics', *Europe*, February 1994, pp. 16-19.
8. David A. Ricks, *Blunders in International Business* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1993), p.43.
9. Para um relatório sobre a pesquisa que analisa a internacionalização de uma empresa, ver Peter Buckley e Pervez Ghauri (eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, segunda edição (Londres: Dryden Press, 1999).

10. Yoram Wind, Susan P. Douglas and Howard V. Perlmutter, 'Guidelines for Developing International Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, April 1973, pp. 14–23.
11. Theodore Levitt, 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.
12. Levitt, 'Globalization', p. 92.
13. Para uma perspectiva oposta, ver Richard A. Kustin, 'Marketing Globalization: A Didactic Examination of Corporate Strategy', *International Executive*, January–February 1994, pp. 79–93.
14. Pankaj Ghemawat, 'Semiglobalisation and International Business Strategy', *Journal of International Business Studies*, 2003, 34(1), pp. 139–152.
15. O dicionário Webster não resumido define tolerância como uma atitude justa e objetiva para com aqueles cujas opiniões, práticas, raça, religião, nacionalidade, etc., diferem das suas: liberdade contra a intolerância. É com este significado que os autores utilizam tolerância
16. Louis Amato and Ronald Wilder, 'Global Competition and Global Markets: Some Empirical Results', *International Business Review*, 2004, 13(3), pp. 401–416.
17. Aqui, e no resto do programa de estudos, a taxa de câmbio do euro (EUR) para o dólar (\$) é a de sexta-feira, 22 de Setembro de 2004, fornecida pelo xe.com (<http://www.xe.com/>): US\$1 = €0.8172; €1 = US\$1.2234.

Escala de Relação com Marcas NewLux: Demonstrando a extensão das relações das marcas luxuosas de consumo massificado

Helena Nobre, Cláudia Simões

1. Introdução

Ao longo das últimas décadas, tem emergido uma nova realidade resultante da democratização e proliferação de extensões de marcas de luxo e marcas de alta qualidade (Silverstein e Fiske, 2003). A nova realidade do mercado tem sido impulsionada por fatores como a globalização, a digitalização das empresas, as viagens individuais, a convergência de culturas e oportunidades de criação de riqueza. (Okonkwo, 2009). Os produtos de luxo alcançaram mais e maiores mercados, particularmente em economias emergentes onde as decisões de comprar marca são cada vez mais influenciadas por aspetos simbólicos e não utilitários (Sreejesh, Sarkar e Roy, 2016). Esta realidade representa mais e novas oportunidades de negócios a nível mundial (Bian e Forsythe, 2012; Kapferer e Laurent, 2016). No entanto, a popularidade de algumas marcas e o efeito bandwagon (adesão em massa), impulsionado pelo consumo de luxo (Kastanakis e Balabanis, 2012), trazem desafios às empresas para manter «o quociente aspiracional» de uma marca de luxo consumida em massa nas mentes dos consumidores (Sreejesh et al., 2016), sem comprometer a sua vontade em pagar um preço premium (Kapferer e Valette-Florence, 2016). Esta realidade reforça o «paradoxo de luxo» (Kapferer & Laurent, 2016) entre a conceptualização tradicional das marcas de luxo, apenas acessíveis a poucos, e o aumento de vendas no sector de luxo global (Chandon, Laurent, & Valette-Florence, 2016). Por exemplo, as marcas Coach e Louis Vuitton são atualmente vistas como artigos de luxo de massas, em contraste com os «artigos de luxo antigos» (Silverstein & Fiske, 2003), como os carros da Rolls Royce (Heine & Phan, 2011). Este maior alcance e extensão do consumo de luxo (Bian & Forsythe, 2012) exige uma reflexão sobre a delimitação do alcance de uma marca de luxo.

Existe alguma confusão em torno do significado das marcas de luxo (Cristini, Kauppinen-Raisiinen, Barthod-Prothade & Woodside, 2017) e da sua articulação do ponto de vista do consumidor (Chandon et al., 2016). Noções anteriores de «marcas de luxo» tendem a focar-se no paradigma de luxo da raridade (não produzido em massa), etilismo, singularidade e preço elevado (e.g., Dubois, Lauren, & Czellar, 2001; Kapferer, 1998; Vigneron & Johnson, 1999). A natureza do consumo em massa dos «bens de novo-luxo». nasce da «...intersecção

de exclusividade e consumo em massa» (Kastanakis & Balabanis, 2012, p. 1399). Esta mudança de paradigma no consumo de marcas de luxo requer novas abordagens à gestão de marcas. Os instrumentos tradicionais de marketing, como a comunicação baseada em símbolos de luxo, são insuficientes para ter sucesso num mercado cada vez mais competitivo e alargado (Kim & Ko, 2012). Os gestores devem desenvolver novas formas de estabelecer relações significativas com os seus clientes e, em última instância, envolver-se em atividades de co-criação (Merz, Zarantonello, & Grappi, 2018, Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2009). É necessária então, uma compreensão mais profunda da relação que os clientes estabelecem com a marca.

A investigação relacionada com as relações com as marcas tem sido prolífica durante as últimas décadas (e.g., Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012; Park, Madnnis, Priester, Eisingerich, & Iacobucci, 2010; Payne et al., 2009), mas estudos que aplicam o conceito ao novo contexto de luxo ainda são escassos. Este artigo aborda o domínio do consumo do novo luxo, capturando a relação que os consumidores estabelecem com as marcas de luxo na realidade das marcas de novo-luxo. Reacendemos o debate na literatura sobre o significado de luxo (e.g., Heine & Phan, 2011; Kapferer & Laurent, 2016) e olhamos para a noção de relação com a marca no contexto de marcas de luxo consumidas em massa. O estudo baseia-se na teoria da relação consumidor-marca, considerando as ligações e laços emocionais que os consumidores estabelecem com as marcas (Fournier, 1998; Fournier & Yao, 1996). A contribuição da investigação tem duas vertentes. Em primeiro lugar, estabelecemos o domínio do conceito de relação de marca de novo-luxo ao reunir visões da literatura sobre o comportamento de consumo de luxo, relações consumidor-marca e relações sociais. Em segundo lugar, selecionamos e aplicamos constructos relevantes ao contexto específico das marcas de luxo consumidas em massa. Testamos empiricamente escalas adaptadas combinadas numa nova medida - a Escala de Relação com Marcas NewLux - que capta a relação que os consumidores estabelecem com as marcas de luxo consumidas em massa (as marcas NewLux).

2. Experiência da marca e relações marca-consumidor: A emergência do novo contexto de luxo

O constructo da marca pode ser representado em duas dimensões: (1) a marca objetiva (o conjunto consensual de associações e características pessoais que formam a imagem da marca); e, (2) a marca subjetiva ou a atitude da marca (as percepções e crenças pessoais sobre o que a «marca pensa» ou «sente sobre mim», com base nas ações e respostas da marca ao consumidor individual) (Blackston, 1993, 1995). A marca objetiva é geralmente sustentada nas comunicações de marketing tradicionais. No caso das marcas de luxo, a comunicação tende a ser baseada em símbolos fortes de luxo. Tal abordagem limita as oportunidades para experiências de marca e relações consumidor-marca significativas (Kim & Ko, 2012). A dimensão subjetiva, em contraste, baseia-se nas interações (e.g., com empregados), experiências (e.g., com as comunidades das marcas), e relações com a marca. Torna-se importante compreender «como as pessoas compram» (Kastanakis & Balabanis, 2012), em vez de simplesmente avaliar a percepção das pessoas sobre uma marca através das facetas clássicas do luxo. Tal ponto de vista transmite flexibilidade no ajuste de mensagens e ações, influenciando as percepções do consumidor (e.g., percepções de alta qualidade de serviço ou valor social) e criação de significado de marca (Tynan, McKechnie, & Chhuon, 2010).

A experiência do cliente implica todas as formas de interação que os clientes têm com as empresas e as suas ofertas (Chun, Diehl, & MacInnis, 2017; Verhoef et al. 2009). Transpondo esta ideia para as marcas, a experiência de marca ocorre quando existe uma interação com a marca (e.g., publicidade, contacto com os empregados, comunidade da marca) (Payne et al., 2009). A experiência de marca captura as «sensações, sentimentos, conhecimentos e respostas comportamentais evocadas por estímulos relacionados com a marca que fazem parte do design e identidade de uma marca, embalagem, comunicações e ambientes» (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009, p. 52). As relações com a marca emergem das experiências e ligações que os clientes estabelecem com a marca (Hamzah, Alwi, & Othman, 2014) ao longo do tempo. A marca torna-se um parceiro numa relação diádica com o cliente (Fournier & Yao, 1996). Fournier (1998) aplicou a metáfora interpessoal à conceptualização das relações de marca, considerando que, quer de natureza funcional ou simbólica, o uso e experiência com marcas conhecidas tem um papel importante

na construção das histórias de vida quotidiana do consumidor. Assim, a experiência com a marca causa o desenvolvimento de laços emocionais entre o consumidor e a marca (Brakus et al., 2009). Compreender uma relação de marca como um vínculo social suporta a abordagem às relações consumidor-marca sob o “chapéu” das teorias relacionadas com as relações interpessoais. A forma como os consumidores interagem com as marcas é guiada pelas normas que regem as suas próprias relações interpessoais (Aggarwal, 2004). Comparativamente às relações interpessoais, nas relações entre marcas, os consumidores esforçam-se por manter os laços que lhes proporcionam experiências significativas (Fournier, 1998).

Seguindo uma abordagem empírica em relação às marcas, Payne et al. (2009) estabelecem a ponte entre as interações e as experiências com a marca e as relações consumidor-marca. Esta abordagem é baseada na proposta de cocriação em que «a marca é cocriada e evolui com as experiências» (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 13), e o cliente é um ator de processo de cocriação de significado (cf. Vargo & Lush, 2004). Fortes relações consumidor-marca representam uma boa base para a cocriação do consumidor em questões e experiências relacionados com a marca. Por exemplo, um cliente pode fazer parte do processo de criação da identidade da marca (Da Silveira, Lages, & Simões, 2013) ao participar em fóruns online sobre a marca, comunidades das marcas (Schau, Muñiz, & Arnould, 2009) ou como cocriador de produtos (Boyle, 2007). A própria relação consumidor-marca pode ser uma base para a cocriação do significado da marca (Payne et al., 2009) e, como tal, uma fonte de valor para a marca (Merz et al., 2018).

Uma marca de luxo tem significados sociais e culturais (Wilcox, Kim, & Sen, 2009) que os consumidores utilizam para atingir objetivos pessoais e sociais (Bian & Forsythe, 2012; Kim & Ko, 2012; Sirgy, 1982). O cliente de luxo tende a enfatizar a procura por benefícios psicológicos em detrimento de benefícios funcionais (Vigneron & Johnson, 2004). O comportamento de consumo de luxo é essencialmente simbólico (Kapferer & Bastien, 2009), baseado em valores humanos e estilos de vida (Vigneron & Johnson, 2004) e é subjetivo (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer, 2012) por natureza, representando um meio de expressão da identidade individual e social (Belk, 1988). No geral, a imagem da marca de luxo é baseada nas perceções do consumidor sobre a marca. Ou seja, a imagem da marca depende das características únicas do consumidor, do envolvimento direto do consumidor

com a marca (Vigneron & Johnson, 2004), da classe socioeconómica do consumidor e do contexto de utilização (Vickers & Renand, 2003). Dependendo das características do consumidor e dos objetivos individuais, certas categorias de produtos, tais como os carros, podem ter papéis simbólicos e utilitários (Aaker, Benet-Martinez, & Garolera, 2001).

Dependendo do contexto, os consumidores podem atribuir um significado de luxo a produtos, serviços, marcas e experiências que não correspondam à noção «tradicional» de consumo simbólico e de luxo. Por exemplo, desfrutar de um Gelato Italiano ou estudar numa universidade reputada (Cristini et al., 2017). O conceito de caro é, portanto, «relativo», dependendo da importância que o produto de luxo tem na vida do consumidor e dos seus recursos financeiros (Kapferer & Laurent, 2016). Tal visão dilui a incompreensão em torno do significado de luxo devido às mudanças no consumo de marcas de luxo (Kastanakis & Balabanis, 2012). O conceito de luxo pressupõe uma mudança no significado perseguido pelos consumidores de «ter para ser» e de «possuir para experienciar» (Cristini et al., 2017).

3. Estabelecendo o domínio do constructo do Relacionamento com a Marca NewLux

O debate em torno da noção de consumo de luxo implica uma nova definição de luxo, de natureza mais ampla e dotada de simbolismo e subjetividade relacionados com o contexto do consumidor. A ideia subjacente é de que no novo consumo de luxo, os consumidores desenvolvem uma relação mais íntima, única e individual, diferente da conceptualização tradicional relacionada com o consumo de marcas de luxo. Além disso, a forma como os consumidores avaliam o valor de um produto de uma marca de luxo e os processos de cocriação desse valor envolvidos (Tynan et al., 2010) reflete o papel dos consumidores como cocriadores de valor de uso (Merz et al., 2018). A marca novo-luxo é um conceito flexível que reflete a realidade da experiência de luxo do indivíduo. Tal experiência é vista como uma «criação» individual que captura uma configuração de excelência, criatividade e exclusividade (Cristini et al., 2017).

A relação consumidor-marca surge como uma unidade de análise para estudar a complexidade das interações, experiências, significados observados e identidades num contexto de consumo simbólico (Kaufman, Loureiro, & Manarioti, 2016). Ao estabelecer o domínio da relação que os consumidores desenvolvem no contexto do novo luxo, é

importante captar a individualidade e intimidade da relação que os consumidores cultivam com a marca. Recorremos às noções e avaliação de qualidade da relação (Fournier, 1998), força da relação (Aaker et al., 2004) e ideais de relações interpessoais íntimas (Fletcher, Simpson, Thomas, & Giles, 1999). O objetivo é demonstrar o novo contexto de consumo de luxo como algo que pressupõe facetas comportamentais e atitudinais dentro da relação. A perspectiva de Fournier (1998) sobre as relações consumidor-marca enfatiza a noção de *qualidade da relação com a marca*. A qualidade da relação com a marca expressa a qualidade, profundidade e força da relação. O conceito captura as realidades de consumo, caracterizadas pela proliferação de produtos e uso multimarca. As facetas mais relevantes da qualidade da relação com a marca são amor/paixão, autoconexão, compromisso, interdependência, intimidade e qualidade da marca como parceiro. Estas facetas alicerçam-se na teoria da relação interpessoal. Incluem as componentes afetivas e socio emocionais (amor/paixão e autoconexão), os laços comportamentais (compromisso e interdependência), e os pontos de vista cognitivos e de apoio (intimidade e qualidade da marca como parceiro). As facetas da qualidade da relação servem como ferramenta para avaliar a força da relação e, conseqüentemente, a estabilidade e duração da relação.

Aaker et al. (2004) concentram-se na *força da relação* como uma forma de medir a qualidade da relação que prevê a lealdade à marca. A força da relação inclui aspectos de natureza afetiva e cognitiva e, portanto, é fundamental para a estabilidade da relação, uma vez que influencia a longevidade dos laços que o cliente estabelece com a marca e constitui uma das dimensões do valor da relação com a marca (Storbacka, 2000). A força da relação é multidimensional, envolvendo os parâmetros seguintes: compromisso, intimidade, satisfação e auto-conexão (Aaker et al., 2004). O compromisso aborda os comportamentos empreendidos para desenvolver um relacionamento duradouro. (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995). A intimidade envolve a compreensão sobre o parceiro, incluindo a vontade do cliente em partilhar informações pessoais com a empresa da marca (Aaker et al., 2004; Altman & Taylor, 1973). A satisfação abrange aspectos que avaliam a satisfação e a felicidade com a relação (Lewis & Spanier, 1979), e percepções sobre a diferença entre o desempenho da relação e as expectativas (Oliver, 1997). A autoconexão é definida como sendo os laços fortes e profundos criados por ações que evocam o sistema de identidade da pessoa (Aron, Norman, Aron, McKenna, & Heyman, 2000).

As relações consumidor-marca são também influenciadas pelas inferências que os consumidores fazem acerca da personalidade da marca, tal como com qualquer parceiro numa relação interpessoal. Aaker et al. referem os seguintes aspetos relacionados com a personalidade da marca e as relações de consumo: (i) as marcas sinceras tendem a possibilitar relações fortes e estáveis, baseadas na confiança; e, (ii) as marcas entusiasmantes tendem a cultivar relações menos estáveis, baseadas nos sentimentos. Estas duas formas de relações consumidor-marca estão alinhadas com trabalhos anteriores sobre *ideais de relações interpessoais íntimas*. De acordo com Fletcher et al. (1999), as relações românticas são explicadas e medidas através de dois ideais: intimidade-lealdade e paixão. As relações de intimidade-lealdade são carinhosas, respeitosas, honestas, envolvem confiança e apoio. As relações de paixão estão relacionadas com sentimentos de entusiasmo, desafio, diversão e interdependência. Estas dimensões/ideais podem não ser generalizadas a todos os outros domínios da relação e contextos sociais, no entanto, constituem um quadro relevante para aceder a laços afetivos e intensos que os indivíduos desenvolvem com parceiros que considerem altamente valiosos. Fletcher, Tither, O'Loughlin, Friesen e Overall (2004) reformularam e testaram as formas de medição em contextos de relações de curto e longo prazo. Os resultados sugerem que as perceções atuais influenciam os padrões ideais ao longo do tempo (Fletcher, Simpson, & Thomas, 2000), o que pode resultar em diferentes ideais de relação para uma relação de curto prazo ou uma relação de longo prazo. Os ideais de relações foram antes aplicados ao contexto das marcas (Nobre, Becker, & Brito, 2010). Estudos psicométricos revelaram um melhor desempenho do constructo quando existe envolvimento do consumo simbólico.

Propomos o domínio da relação com a marca New Lux que capta a relação que os consumidores estabelecem no contexto do consumo do novo luxo. O constructo engloba a natureza subjetiva (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer, 2012) e psicológica do consumo de marcas de luxo, envolvendo uma mistura de facetas sociais e individuais (Vickers & Renand, 2003). A relação com a marca NewLux destaca o simbolismo (Fog, Budtz, Munch, & Blanchette, 2010; Kassarian, 1971) e o significado (Belk, 1988) associado ao consumo de luxo. Propomos ainda a relação com a marca NewLux como sendo um intenso vínculo psicológico que o consumidor estabelece com a marca, o que justifica a vontade de pagar um preço premium pela marca de luxo. A relação com a marca NewLux é uma fonte de

significado e de benefícios socio emocionais para o consumidor e transmite confiança, intimidade, autoidentificação, afeto e compromisso. Por conseguinte, de forma a captar o âmbito do constructo da relação com a marca NewLux, são consideradas as seguintes dimensões: compromisso, autoconexão (Aaker et al., 2004), intimidade-lealdade e paixão (Fletcher et al., 1999).

Compromisso e *autoconexão* são dimensões do constructo de força da relação (Aaker et al., 2004), que atuam como componentes explicativos, tanto do consumo funcional como simbólico. *Compromisso* representa os laços comportamentais (Fournier, 1998) na relação com a marca de novo-luxo e reflete a natureza instrumental do constructo na avaliação de comportamentos que tornam a relação duradora (Gundlach et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994). Esta dimensão engloba as atitudes e comportamentos dos consumidores que expressam uma preferência algo exclusiva pela marca e esforços na relação, expressos na compra, utilização e manutenção do interesse na marca ao longo do tempo. A autoconexão compreende a forma como a identidade pessoal do consumidor se conecta com a marca de novo-luxo. A ideia subjacente é avaliar o grau em que a relação demonstra temas de identidade nuclear (Fournier, 1998) (por ex., as preocupações ambientais dos consumidores), expressando os seus caracteres reais e coletivos (Belk, 1988). A relação com a marca NewLux constitui uma fonte de significado e de benefícios sócio emocionais para o consumidor. As dimensões intimidade-lealdade e *paixão* (Fletcher et al., 1999) compreendem a ideia de que os consumidores desenvolvem laços intensos com a marca NewLux, de natureza semelhante às relações interpessoais íntimas. A intimidade-lealdade representa as crenças cognitivas e de solidariedade do consumidor (Fournier, 1998) da marca de novo-luxo. A dimensão acomoda a componente da confiança da relação com a marca NewLux e prevê um nível considerável de compreensão entre os parceiros na relação. A *paixão* materializa-se na experiência afetiva profunda e excitante com a marca de novo-luxo. Ambas as dimensões são fonte de benefícios afetivos e sócio emocionais para os consumidores, ao abordarem as associações simbólicas que estes estabelecem com a marca de luxo.

4. Método

O plano do trabalho de campo implicou duas fases. A primeira fase envolveu o desenvolvimento e o teste da escala e a segunda fase incluiu procedimentos complementares para validar os resultados da primeira fase.

4.1. Fase 1: Desenvolvimento e teste da Escala de Relação com a Marca NewLux

Desenvolvemos e testámos um questionário para avaliar a relação com a marca NewLux. O instrumento de investigação recolheu as perceções dos consumidores autodeclarados acerca da sua relação com uma marca NewLux. No início do questionário, os inquiridos foram convidados a escolher até três marcas, entre um conjunto de 16 marcas de luxo consumidas em massa. As marcas eram de diferentes categorias de produtos e personalidades de marca. As publicações profissionais relacionadas com marcas (Interbrand, 2008, 2010) informaram a seleção das marcas. Uma vez que o trabalho de campo foi realizado na Europa, em Portugal, considerámos também a informação da indústria comercial relativa ao mercado de luxo Europeu/Português. O questionário incluía as seguintes 16 marcas de luxo conhecidas de consumo em massa: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralph Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moët et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, e Ermenegildo Zegna. O conjunto de marcas demonstra as compras de novo-luxo feitas pela classe média-alta numa economia desenvolvida. Por exemplo, as marcas Chanel, Dior, ou Gucci, são acessíveis para uma classe média através de extensões de produtos da marca, como óculos de sol ou fragrâncias. Os participantes foram convidados a preencher um questionário para cada marca de luxo escolhida.

Os itens da escala derivaram da literatura, pedindo aos inquiridos que avaliassem as suas relações com a marca acerca de um conjunto de atitudes e comportamentos. Relativamente aos constructos de compromisso e autoconexão, as formas de medição foram adaptadas da escala de força da relação desenvolvida por Aaker et al. (2004). Uma escala de sete pontos avaliou o grau de concordância através de itens da escala compreendidos entre 1 «discordo completamente» e 7 «concordo completamente». As dimensões intimidade-lealdade e paixão foram adaptadas da escala de ideais de uma relação desenvolvida por

Fletcher et al. (1999). Os inquiridos avaliaram a sua relação com a marca com base num conjunto de atributos. Por exemplo, «Se a marca NewLux fosse uma pessoa, como descreveria a sua relação com a marca?». Foi utilizada uma escala de sete pontos para recolher respostas desde 1 «a menos adequada» e 7 «a mais adequada».

De forma a avaliar a validade externa da avaliação, o questionário continha elementos da Escala Espanhola de Personalidade da Marca (Aaker et al., 2001). Esta escala foi escolhida, de acordo com uma abordagem ética imposta (Berry, 1969), devido à proximidade entre as culturas espanhola e portuguesa. O Quadro de Personalidade de uma Marca em Espanha pode ser aplicado a outras culturas no Sul da Europa (por exemplo, Espanha, Itália ou Grécia) (Aaker et al., 2001). Os artigos foram avaliados numa escala Likert de 5 pontos, compreendida entre 1 «Nada descritivo» e 5 «Extremamente descritivo».

O projeto inicial do instrumento de investigação foi sujeito a testes de tradução/retroversão de Inglês para Português. Dois investigadores bilingues avaliaram a tradução. Realizámos um estudo piloto com a versão inicial do questionário de forma a testar as perguntas, a validade do conteúdo das escalas e para recolher quaisquer sugestões e críticas. O questionário foi aplicado ao pessoal docente - professores e pessoal administrativo - e a estudantes pós-graduados. A amostra piloto incluiu quarenta e dois casos. Este procedimento preliminar permitiu aperfeiçoar o processo de tradução, a compreensão das perguntas e o formato do questionário. A versão final do questionário foi aplicada a consumidores das áreas metropolitanas das duas maiores cidades de Portugal: Lisboa e Porto. As duas cidades representam a maior concentração de mercados consumidores do país.

4.1.1. Processo de amostragem e perfil da amostra

A fim de seleccionar os consumidores que tinham experiência significativa com marcas de luxo em massa, adotámos um procedimento de amostragem conveniente. Estudantes e investigadores ajudaram a divulgar o instrumento a consumidores de produtos de novo luxo. Cento e vinte e um potenciais utilizadores de marcas de luxo foram contactados. A amostra final foi composta por 118 consumidores de marcas NewLux, gerando uma amostra de 200 relações com marcas NewLux (uma média de 1,7 relações com marcas por utilizador). A tendência da não-resposta foi testada através da avaliação das diferenças entre os inquiridos iniciais e tardios em relação à média de todas as variáveis.

(Armstrong & Overton, 1977). Não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos de inquiridos. Isto sugeriu que o viés de resposta não foi um problema no estudo.

A amostra continha um número semelhante de homens e mulheres (50% homens e 50% mulheres), utilizadores de marcas NewLux. A idade dos inquiridos variou entre 19 e 86 anos, com uma média de idade de 37 anos. A maior parte dos inquiridos (75%) completou um curso superior e 18% completou o ensino secundário, o que sugere uma prevalência de consumidores instruídos na compra de marcas NewLux.

4.2. Fase 2: Seguimento - Teste da escala de Relação com a Marca NewLux numa amostra diferente e novo estímulo

Durante a fase 2, testámos a escala produzida na fase anterior, aplicando um questionário contendo a escala de relação com a marca NewLux e uma nova amostra por conveniência, utilizando estímulos diferentes. Os investigadores distribuíram os questionários entre os potenciais participantes. O questionário incluía as seguintes 18 marcas de luxo de consumo em massa: Bang&Olufsen, Carolina Herrera, Cartier, Coach, Gaggenau, Givenchy, Iphone, Cantinho do Avillez, Louis Vuitton, Luis Onofre, Moschino, Mini, Pestana, Prada, Ritz -Carlton, Rolex, Sheraton, Versace.

A amostra implicou 63 inquiridos, representando 168 relações válidas com uma marca NewLux. A maioria das relações com uma marca NewLux foi relatada por participantes do sexo feminino - 124 (73,8%) - enquanto as restantes 44 (26,2%) relações foram relatadas por participantes do sexo masculino. Os inquiridos tinham em média 44,7 anos de idade, variando entre os 16 e 78 anos de idade. A maioria dos participantes (85,7%) possuía um diploma universitário.

5. Análise de Dados

O objetivo do estudo era desenvolver uma forma de medir o constructo da relação com a marca NewLux. Examinámos empiricamente a medida como sendo formada pelas seguintes quatro dimensões: compromisso, autoconexão, intimidade-fidelidade e paixão. A análise de dados foi realizada em duas fases (Simões, Dibb, & Fisk, 2005): a primeira fase implicou a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e o cálculo do alfa de Cronbach, de forma a

testar a consistência interna das medições e para avaliar o desempenho dos itens da escala dentro da respetiva dimensão (Churchill Jr, 1995); e, a segunda fase incluiu a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para aperfeiçoar a escala e expandir os testes de validação. A análise de dados foi conduzida utilizando o software SPSS 24.0 e AMOS.

Os resultados da AFE, através de pesos fatoriais e de scree plot, confirmaram os agrupamentos iniciais e produziram quatro fatores: compromisso, autoconexão, intimidade-fidelidade e paixão. O alfa de Cronbach para os fatores extraídos variou entre 0,75 a 0,89, indicando bons níveis de fiabilidade da escala (Nunnally, 1978). A tabela 1 resume os resultados para a AFE e o alfa de Cronbach.

Na AFC utilizámos métodos de estimativa de Máxima Verosimilhança de Informação Completa (FIML). Cada item era limitado a carregar no seu fator pré-especificado, sendo que os fatores de primeira-ordem podiam correlacionar-se livremente. Os resultados da AFC sugeriram uma redução da lista inicial de 23 itens para 16 (assentando nos quatro fatores originais). A tabela 2 inclui uma lista completa dos itens e da sua escala de fiabilidade. O qui-quadrado para este modelo foi de 156.135 ($df = 98$, $p = 0.00$). Dado que a estatística do qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, foram também considerados os seguintes índices de ajuste: Índice de Ajuste Normalizado (NFI) (0,91), Índice de Ajuste Comparativo (CFI) (0,97), Índice de Ajuste Incremental (IFI) (0,96), Índice de Tucker-Lewis (TLI) (0,97), RMSEA ($< 0,06$). Todos estes índices apresentaram valores aceitáveis. A figura 1 mostra os pesos de regressão padronizados de cada item no seu respetivo constructo.

Os resultados refletem a unidimensionalidade e a coerência interna das medidas. A validade convergente é evidenciada pelas cargas padronizadas significativas (a carga média foi de 0,77). níveis de fiabilidade composta acima de 0,70 (Bagozzi, 1980), e variância extraída acima de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981) (Tabela 2). A evidência de validade discriminante é sugerida pelo facto de as estimativas das intercorrelações dos constructos serem significativamente diferentes de 1; e as variações partilhadas entre quaisquer dois constructos (i.e, o quadrado da sua correlação) são inferiores às suas variações extraídas (Fornell & Larcker, 1981; MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2009).

5.1. Fator de segunda ordem

Calculámos um fator de segunda ordem para verificar como as várias dimensões da relação com a marca NewLux funcionariam a um nível de ordem superior (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996). A Fig. 2 apresenta os resultados da estimativa para o modelo de medição final da relação com a marca NewLux, que inclui quatro fatores de primeira ordem, indicadores observáveis e erros de medição. Embora o qui-quadrado de 188,525 seja significativo ($df = 100, p < 0,00$), os índices de ajuste sugerem um bom ajuste do modelo aos dados (NFI = 0,90, CFJ = 0,95, IFI = 0,94, TLI = 0,95 RMSEA < 0,06).

Tabela 1
Resultados da AFE e coeficientes alfa.

Componente rescalada: matriz fatorial rotacionada	Pesos fatoriais				Comunalidade da variável
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	
Fator 1: Autoconexão					
"Ao pensar sobre a sua relação com a NewLux..."					
E19: "A marca NewLux faz uma declaração sobre aquilo que é importante para mim na vida"	<i>0.835</i>	0.151	0.120	-0.014	0.750
E17: "A marca NewLux diz muito sobre o tipo de pessoa que eu gostaria de ser"	<i>0.801</i>	0.038	0.236	0.191	0.740
E18: "Usar uma NewLux permite-me fazer parte de uma comunidade partilhada de consumidores com os mesmos interesses"	<i>0.789</i>	0.221	0.122	0.146	0.708
E15: "A marca NewLux conecta-se com a parte de mim que me faz sentir bem"	<i>0.765</i>	0.079	0.226	0.189	0.708
E16: "A marca NewLux encaixa bem na minha fase de vida atual"	<i>0.739</i>	0.000	0.337	0.211	0.715
Fator 2: Intimidade-lealdade					
"Se a marca NewLux fosse uma pessoa, como descreveria a sua relação com a marca?"					
Solidária	0.126	<i>0.786</i>	0.166	-0.087	0.726
Respeitosa	0.086	<i>0.727</i>	0.087	0.415	0.745
De confiança	0.139	<i>0.706</i>	0.178	0.397	0.723
Carinhosa	0.102	<i>0.671</i>	0.058	0.024	0.616
Honesta	0.120	<i>0.665</i>	0.090	0.306	0.611
Fator 3: Compromisso					
"Ao pensar sobre a sua relação com a NewLux..."					
E3: "Seria capaz de adiar a minha compra se a NewLux se encontrasse temporariamente indisponível"	0.125	0.040	<i>0.821</i>	0.149	0.721
E6: "É provável que esteja a utilizar uma NewLux daqui a um ano"	0.250	0.100	<i>0.771</i>	0.208	0.721
E2: "Estou disposto a fazer pequenos sacrifícios para conseguir continuar a usar uma NewLux"	0.467	0.161	<i>0.670</i>	-0.046	0.756
E1: "Sou muito leal às NewLux"	0.472	0.246	<i>0.594</i>	-0.013	0.711
E5: "Estou tão contente com a NewLux que não sinto mais necessidade de procurar outras alternativas"	0.364	0.194	<i>0.589</i>	-0.157	0.651
Fator 4: Paixão					
"Se a NewLux fosse uma pessoa, como descreveria a sua relação com a marca?"					
Desafiante	0.160	0.141	0.144	<i>0.727</i>	0.745
Entusiasmante	0.319	0.173	0.093	<i>0.703</i>	0.730
Apasionante	0.222	0.194	0.141	<i>0.635</i>	0.674
Independente	0.035	0.261	-0.079	<i>0.570</i>	0.561
Valores próprios iniciais (60.863% de variância explicada)	7.934	2.978	1.683	1.406	
Componentes extraídos (54.567% de variância explicada)	4.041	3.061	2.851	2.596	
Kaiser-Meyer-Olkin (0.872)					
Coefficiente alfa para cada fator	0.89	0.82	0.75	0.83	

Nota: A análise dos principais componentes foi usada como método de extração e Varimax com Normalização Kaiser como método de rotação; itens que carregaram elevadamente em cada fator são representados em *italico*.

* NewLux faz referência a uma das seguintes marcas de luxo consumidas em massa: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralf Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moët et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, Ermegildo Zegna.

Tabela 2

A relação com a marca NewLux - constructos, itens e fiabilidade.

Indicador da força da relação Aaker et al. (2004) "Ao pensar sobre a sua relação com a NewLux*...": [1 - concordo totalmente; 7 - discordo totalmente] se]	
Compromisso ($\alpha = 0.85$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.60$; $\rho = 0.85$)	
E1	"Sou muito leal à NewLux"
E2	"Estou disposto a fazer pequenos sacrifícios para conseguir continuar a usar uma NewLux"
E3	"Seria capaz de adiar a minha compra se a NewLux se encontrasse temporariamente indisponível"
E4	"Continuaria com a NewLux mesmo que me desapontasse uma ou duas vezes" ^b
E5	"Estou tão contente com a NewLux que não sinto mais necessidade de procurar outras alternativas"
E6	"É provável que esteja a utilizar uma NewLux daqui a um ano"
Autoconexão ($\alpha = 0.89$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.63$; $\rho = 0.89$)	
E15	"A marca NewLux conecta-se com a parte de mim que me faz sentir bem"
E16	"A marca NewLux encaixa bem na minha fase de vida atual"
E17	"A marca NewLux diz muito sobre o tipo de pessoa que eu gostaria de ser"
E18	"Usar uma NewLux permite-me fazer parte de uma comunidade partilhada de consumidores com os mesmos interesses"
E19	"A marca NewLux faz uma declaração sobre aquilo que é importante para mim na vida"
Escala de ideais de relação Fletcher et al., 1999) "Se a NewLux* fosse uma pessoa, como descreveria a sua relação com a marca?..." [1- Muito inadequada; 7- Muito adequada]. (dequate).	
Intimidade-lealdade ($\alpha = 0.81$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.53$; $\rho = 0.82$)	
Honestas; Respeitosa; De confiança; Solidária; ; Comprometida ^a ; Carinhosa ^a	
Paixão ($\alpha = 0.84$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.64$; $\rho = 0.84$)	
Apaixonante; Entusiasmante; Desafiante; Divertida ^a ; Humorosa ^a ; Independente ^a	

* NewLux faz referência a uma das seguintes marcas de luxo consumidas em massa: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralf Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moët et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, Ermegildo Zegna.

^b Item removido durante a AFC

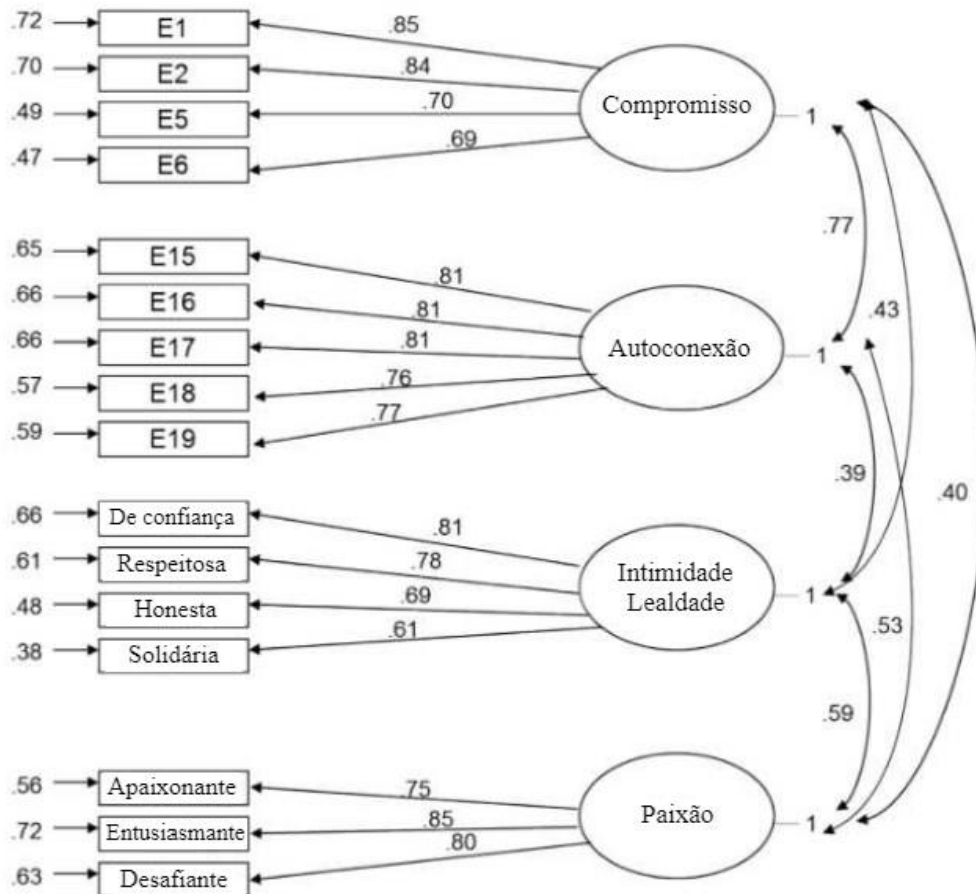


Fig. 1. Coeficientes padronizados da AFC para o modelo de primeira ordem.

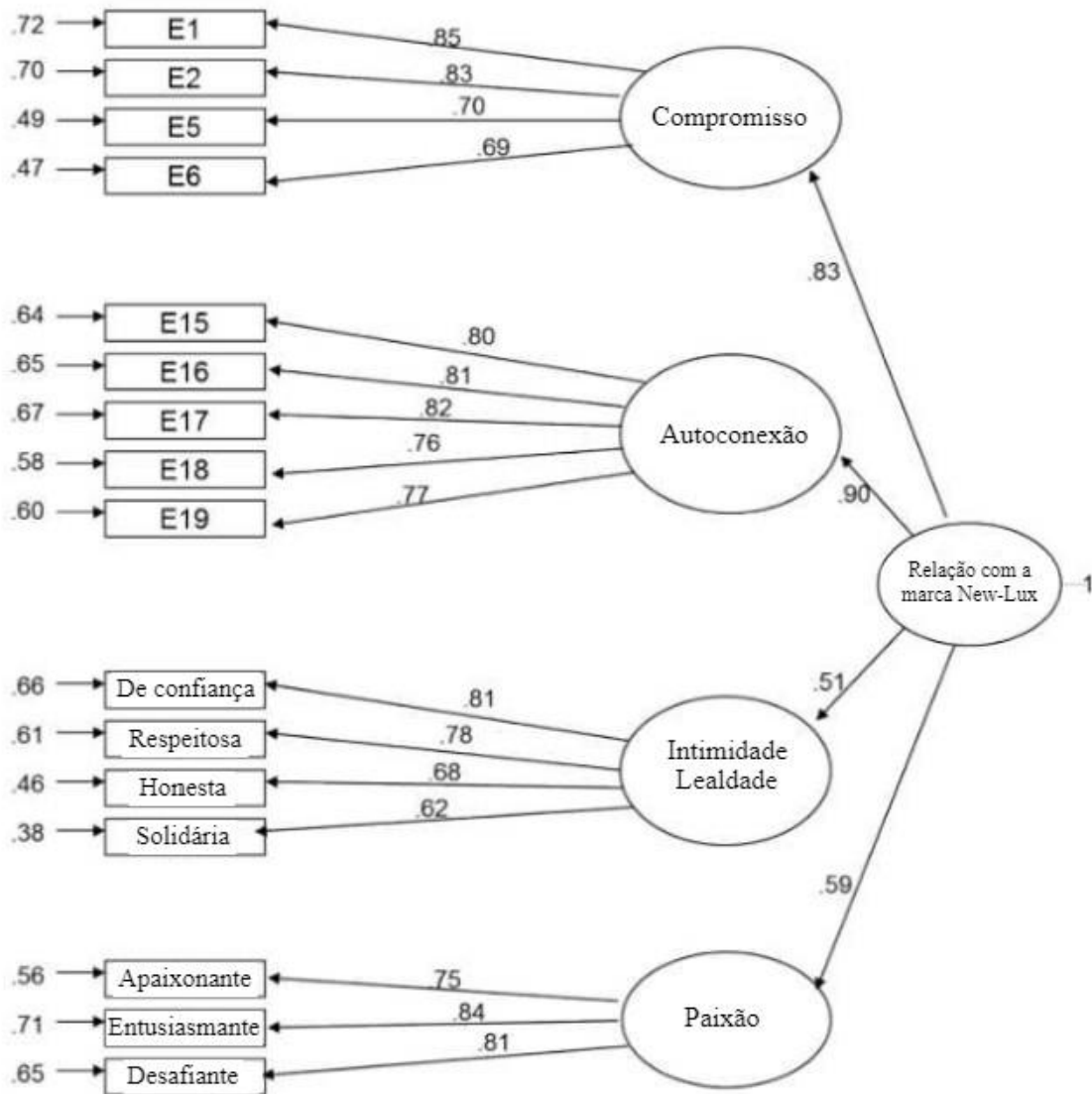


Fig. 2. A Relação com a Marca NewLux - coeficientes padronizados da AFC para o modelo de ordem superior.

Tabela 3
Seguimento da relação com a marca NewLux - pesos dos itens, fiabilidade e correlações dos constructos

		Peso do item no seu fator		
Indicador da força da relação Aaker et al. (2004) [1 - concordo completamente; 7 - discordo completamente]				
Ao pensar sobre a sua relação com a NewLux*				
Compromisso ($\alpha = 0.91$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.72$; $\rho = 0.91$)				
E1	"Sou muito leal à NewLux"	0.89		
E2	"Estou disposto a fazer pequenos sacrifícios para conseguir continuar a usar uma NewLux"	0.81		
E5	"Estou tão contente com a NewLux que não sinto mais necessidade de procurar outras alternativas"	0.92		
E6	"É provável que esteja a utilizar uma NewLux daqui a um ano"	0.76		
Autoconexão ($\alpha = 0.93$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.72$; $\rho = 0.93$)				
E15	"A marca NewLux conecta-se com a parte de mim que me faz sentir bem"	0.89		
E16	"A marca NewLux encaixa bem na minha fase de vida atual"	0.89		
E17	"A marca NewLux diz muito sobre o tipo de pessoa que eu gostaria de ser"	0.87		
E18	"Usar uma NewLux permite-me fazer parte de uma comunidade partilhada de consumidores com os mesmos interesses"	0.79		
E19	"A marca NewLux faz uma declaração sobre aquilo que é importante para mim na vida"	0.80		
Escala de ideais de relação (Fletcher et al., 1999) [1- Muito Inadequada]; 7- Muito adequada].				
Se a NewLux* fosse uma pessoa, como descreveria a sua relação com a marca? he brand?				
Intimidade-lealdade ($\alpha = 0.84$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.60$; $\rho = 0.86$)				
Honesta	0.79			
Respetosa	0.80			
De confiança	0.87			
Solidária	0.62			
Paixão ($\alpha = 0.93$; $\rho_{\text{ver(m)}} = 0.81$; $\rho = 0.93$)				
Apasionante	0.90			
Entusiasmante	0.90			
Desafiante	0.90			
Correlações entre fatores				
	Autoconexão	Compromisso	Intimidade-lealdade	Paixão
Autoconexão	0.85			
Compromisso	0.81	0.85		
Intimidade-lealdade	0.62	0.54	0.77	
Paixão	0.68	0.63	0.72	0.90

Os valores a negrito representam as variâncias extraídas.

* NewLux faz referência a uma das seguintes marcas de luxo consumidas em massa: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralf Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moët et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, Ermegildo Zegna.

O ajuste é semelhante ao modelo de medição de primeira ordem com os quatro fatores correlacionados. O compromisso apresenta uma carga fatorial sobre o fator de ordem superior de 0,83, a autoconexão tem uma carga fatorial de 0,90, a intimidade-fidelidade tem uma carga fatorial de 0,51, e a paixão uma carga fatorial de 0,59. O modelo de segunda ordem é aceitável e pode ser considerado equivalente ao modelo de primeira ordem. Tal resultado indica que o constructo da relação com a marca NewLux pode ser representado como um fator de ordem superior que é encapsulado pelas quatro dimensões. (Dabholkar et al., 1996). Em suma, os consumidores avaliam as suas relações com marcas de luxo consumidas em massa de acordo com as atitudes, comportamentos e atributos incorporados nas dimensões básicas de compromisso, autoconexão, intimidade - fidelidade (relação de confiança, respeitosa e honesta), e paixão (relação apaixonada, excitante e desafiante).

5.2. Validade discriminante e nomológica

Para corroborar o teste de validade discriminante relacionámos as dimensões da relação da marca NewLux a um "resultado de interesse comportamental ou atitudinal" (Lages & Fernandes, 2005, p. 1568). A ideia era testar se as dimensões eram diferentes e independentes. A dimensão «entusiasmo» da Escala Espanhola de Personalidade da Marca (Aaker et al., 2001) representa uma característica da personalidade da marca que possivelmente apresenta uma correlação inexpressiva com as subdimensões da Relação com a Marca NewLux. A personalidade da marca e as relações entre marca e consumidor são conceptualizadas como dois conceitos diferentes, embora sejam interdependentes. A decisão foi baseada nas características de uma marca de luxo que geralmente possui uma aura aristocrática classe superior associada à exclusividade, tradição e distintividade. Assim, adicionámos ao modelo de medição inicial a variável latente do «entusiasmo». O entusiasmo (ENT) (alfa = 0,79) foi medido através de nove atributos: feliz, extrovertida, divertida, jovem, espirituosa, única, imaginativa e independente. Os resultados produziram três correlações positivas significativas (duas delas com um fraca expressão) entre as subdimensões do NewLux e entusiasmo ($r(\text{AUTOCONEXÃO}*\text{ENT}) = 0,27, p < 0,01$; $r(\text{INTIMIDADELEALDADE}*\text{ENT}) = 0,25, p < 0,01$; $r(\text{PAIXÃO}*\text{ENT}) = 0,66, p = 0,00$) e uma relação não significativa, entre compromisso e entusiasmo ($r(\text{COMPROMISSO}*\text{ENT}) = 0,15, p > 0,05$). Este resultado sugere que, embora as personalidades entusiasmantes das marcas não possam proporcionar relações empenhadas entre os consumidores e marcas, os consumidores podem estabelecer relações apaixonantes com marcas entusiasmantes que podem proporcionar benefícios psicológicos e socioemocionais relevantes. Estas relações, no entanto, tendem a ser mais curtas. No geral, os resultados reforçam a proposta de validade discriminatória para as dimensões do NewLux, uma vez que atuam independentemente do constructo adicional, exceto para a dimensão da paixão.

Para avaliar a validade nomológica, seleccionámos duas variáveis latentes teoricamente relacionadas com o constructo do NewLux. (cf. Churchill Jr, 1995). A literatura sugere que a relação consumidor-marca e a personalidade da marca são conceitos teoricamente ligados (e.g., Blackston, 1993; Fournier, 1998; Fournier & Yao, 1996). Portanto, uma dimensão da personalidade da marca pode ser considerada uma variável

relacionada. Acrescentámos as dimensões da Personalidade de uma Marca Espanhola (Aaker et al., 2001) de sinceridade (SINC) e sofisticação (SOFI) ao modelo de medição inicial. Os seis atributos seguintes mediram «sinceridade» (alfa = 0,85): gentil, atenciosa, educada, real, sincera e objetiva. «Sofisticação» incluía os atributos (alfa = 0,67): bom aspeto, glamoroso, elegante, confiante, persistente e líder.

As marcas sinceras tendem a facilitar relações fortes e estáveis baseadas na confiança (Aaker et al., 2004). Isto é compatível com as características das marcas de luxo relacionadas com excelência, exclusividade, alta qualidade e preço elevado. Os atributos que são utilizados para caracterizar a personalidade de sofisticação são também compatíveis com a aura transportada pelas marcas de luxo tradicionais. Pesquisas anteriores descobriram que as personalidades de sinceridade e sofisticação das marcas estão principalmente relacionadas com amizades de confiança através de relações de intimidade-lealdade e, em menor medida, com relações de paixão. Estudos existentes também indicaram correlações positivas significativas entre sinceridade e compromisso, sinceridade e autoconexão, e sofisticação e autoconexão (Nobre & Becker, 2012). Consequentemente, esperávamos uma associação positiva entre as dimensões da relação com a marca NewLux e as personalidades de marca de sinceridade e sofisticação. Os nossos resultados confirmaram relações significativas positivas entre as quatro dimensões do constructo da Relação com a marca NewLux e a sinceridade ($r(\text{COMPROMISSO}*\text{SINC}) = 0,36, p = .00$; $r(\text{AUTOCONEXÃO}*\text{SINC}) = 0,29, P = .00$; $r(\text{INTIMIDADELEALDADE}*\text{SINC}) = 0,81, p = .00$; $r(\text{PAIXÃO}*\text{SINC}) = 0,43, p = .00$); e sofisticação ($r(\text{COMPROMISSO}*\text{SOPH}) = 0,42, p = .00$; $r(\text{AUTOCONEXÃO}*\text{SOFI}) = 0,41, p = .00$; $r(\text{INTIMIDADELEALDADE}*\text{SOFI}) = 0,79, p = .00$; $r(\text{PAIXÃO},\text{SOFI}) = 0,65, p = .00$). Assim, a validade nomológica foi demonstrada, uma vez que as pontuações das quatro subdimensões do NewLux se associaram positiva e significativamente com a sinceridade e sofisticação (cf. Lages & Fernandes, 2005). Pode concluir-se que a perceção dos traços de personalidade da sinceridade e/ou sofisticação estão positivamente relacionados com a relação com a marca NewLux. No geral, os resultados corroboraram que a medição da Relação com a Marca NewLux é fiável e válida.

5. 3. Seguimento: Repouso e validação da escala

No seguimento dos testes à escala, utilizámos os dados recolhidos na fase 2 e seguimos procedimentos semelhantes de análise e validação de dados. Uma AFC que estabeleceu quatro fatores foi aplicada à escala da Relação com a Marca NewLux. Isto permitiu testar os agrupamentos de fatores. O método de extração foi a Análise de Componentes Principais e Varimax com Normalização de Kaiser. Os resultados obtidos foram positivos com uma Medida de Adequação da Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin de 0,910. Todos os itens foram carregados no fator esperado da escala de relação com a marca NewLux com comunalidades a variar entre 0,606 (item «apoio») a 0,812 (item «apaixonado»). A variação explicada foi de 74,346%. O alfa de Chronbach também apresentou valores aceitáveis acima de 0,84 (Nunnally, 1978).

Calculámos a AFC através de métodos de estimativa de Máxima Verosimilhança de Informação Completa (FIML). Cada um dos 16 itens da escala foi alocado ao respetivo fator (Tabela 3). Os quatro fatores de primeira ordem foram autorizados a correlacionar livremente. Embora o índice de ajuste do qui-quadrado tenha sido 242.747 ($df = 98$, $p = .00$), considerámos os seguintes índices de ajuste: Índice de Ajuste Normalizado (NFI) (0,90), Índice de Ajuste Comparativo (CFI) (0,94), Índice de Ajuste Incremental (IFI) (0,94), Índice de Tucker-Lewis (TLI) (0,92). Todos apresentaram valores aceitáveis. Os resultados suportaram ainda a unidimensionalidade das quatro dimensões de primeira ordem da escala. A validade convergente foi revelada por pesos padronizados significativos (o peso médio foi de 0,84); níveis aceitáveis de fiabilidade compósita superior a 0,70 (Bagozzi, 1980) e variância extraída superior a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). A evidência de validade discriminante foi revelada pelas estimativas das intercorrelações dos constructos significativamente diferentes de 1; e as variações partilhadas entre quaisquer dois constructos serem inferiores às suas variâncias extraídas (Fornell & Larcker, 1981). Finalmente, apesar de um qui-quadrado significativo ($\chi^2(100) = 264.761$, $p = .00$), o modelo de segunda ordem apresentou bons índices de ajuste, sugerindo ser equivalente ao modelo de primeira ordem: NFI = 0.89, CFI = 0.93, IFI = 0.93, TLI = 0.91.

Como procedimento final, verificámos a invariância métrica do modelo de escala em ambas as amostras, de forma a testar se o modelo apresentava uma estrutura igual em ambos

os grupos. Aplicámos os métodos recomendados por Joreskog e Sorbon (1996; cit. em Bagozzi, Lee, & Van Loo, 2001). Comparámos a diferença no χ^2 entre os dois modelos de medição, testando o modelo com parâmetros livres em cada grupo contra um modelo completamente limitado. Um teste não-significativo da diferença do qui-quadrado do modelo de grupo múltiplo totalmente restrito contra o modelo de grupo múltiplo sem restrições (o modelo de base) confirmou a não rejeição da hipótese de invariância ($X_d^2(12) = 19.7, p = .07$). Pesos iguais de medição indicaram correspondência entre os modelos em ambas as amostras.

6. Conclusão

Este estudo foi motivado pela necessidade de uma compreensão mais profunda da evolução do mercado de luxo na era do consumo de massas. O domínio do luxo evoluiu para uma experiência mais acessível e alargada que desafia as perceções tradicionais do consumo de luxo (por exemplo, raridade, custo elevado, etilismo e não para as massas). Os consumidores reconhecem o novo luxo como uma opção individual e como uma experiência embutida com subjetividade e singularidade. Estas formas em evolução de relações dos consumidores com a marca de luxo tornam a conceptualização do luxo e as suas nuances abertas ao debate. Apesar da vasta literatura sobre luxo, existe uma escassez em investigação que aborde especificamente a relação que os consumidores desenvolvem com uma marca de luxo nova. A principal contribuição deste estudo diz respeito à especificação da conceptualização, domínio e medição do constructo da relação com a marca NewLux. O estudo estabelece que a relação que os consumidores desenvolvem com a marca, no contexto do consumo de novo luxo, tem naturezas subjetivas (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer, 2012) e psicológicas (Vickers & Renand, 2003). A natureza subjetiva reflete-se no simbolismo e significados associados ao consumo de luxo. A natureza psicológica está ligada aos laços que os consumidores criam com a nova marca de luxo, relacionados com autoidentificação, experiências e benefícios sócio emocionais. Os mercados revelam uma transição do luxo de atributos de produtos ou imagem social para um uso empírico da marca de luxo. Consequentemente, o consumo de marcas de luxo reside intensamente em experiências

privadas, íntimas e subjetivas, mantendo, no entanto, traços clássicos, tais como postura e status aristocrático. As relações que os consumidores estabelecem com as marcas de luxo consumidas em massa tornam-se numa fonte de significado para as suas vidas.

Uma contribuição adicional do estudo diz respeito ao desenvolvimento de uma forma de medição que capta a experiência única e íntima que uma marca de luxo pode representar para o consumidor. A escala da relação com a marca NewLux mede a intensidade da ligação que os consumidores estabelecem com as marcas de luxo de consumo de massas. Aplicámos a metáfora da relação consumidor-marca (Fournier, 1998) para integrar holisticamente a experiência e o valor que compõe o consumo de uma marca de luxo. A investigação destaca a amplitude da esfera do constructo da Relação com a Marca NewLux, implicando aspetos relacionados com a força e os ideais de uma relação. A força da relação oferece uma indicação da qualidade e estabilidade da relação que prevê a fidelidade à marca (Aaker et al., 2004) e constitui um elemento central do valor da relação com a marca. Aspetos relacionados com ideais de uma relação (Fletcher et al., 1999) capturam a ideia de que os consumidores desenvolvem laços intensos com as novas marcas de luxo, de natureza semelhante às relações interpessoais íntimas. Um resultado chave é o de que a medição das relações que os consumidores estabelecem com a marca de novo luxo é multidimensional, envolvendo quatro características: compromisso, autoconexão, intimidade-lealdade e paixão. O compromisso implica laços comportamentais na relação com a marca NewLux. A autoconexão está relacionada com a componente afetiva e sócio emocional da relação. A intimidade-lealdade engloba os elementos das crenças cognitivas e solidárias. A paixão expressa uma experiência afetiva profunda e excitante com a marca de novo luxo.

A excelência e a alta qualidade são vistas como componentes elementares de uma marca de luxo que indique status (Heine & Phan, 2011). Estes traços são uma pedra angular para racionalizar a compra de produtos de um preço mais elevado (Eastman & Eastman, 2011), e, em última análise, influenciam as compras futuras. A escala da relação com uma marca NewLux faz a ponte entre a ideia de status e relacionamento com as marcas, ao revelar a prominência de laços íntimos de compromisso e de longo prazo assentes na confiança (representada pelas relações intimidade-lealdade) em novas relações com marcas de novo luxo. A coexistência na medição de características relacionadas com as perceções de confiança e compromisso transmite a sua importância no estabelecimento de laços estáveis e

fortes, conducentes à lealdade com as marcas de luxo de consumo de massas. Este aspeto assemelha-se nos itens de compromisso (e.g., «Eu sou muito fiel a esta NewLux»; «É provável que daqui a um ano esteja a usar NewLux») e nos atributos de Intimidade-Lealdade (e.g., confiança, respeito)

O consumo simbólico é um veículo de autoexpressão (Belk, 1998). Esta ideia reflete-se na medida da Relação com a Marca NewLux, na dimensão da autoconexão. Itens como «A marca NewLux encaixa bem na minha fase de vida atual», «Usar uma NewLux permite-me fazer parte de uma comunidade partilhada de consumidores com os mesmos interesses», transmitem o meio termo entre a autoexpressão e experiência com a marca. O luxo também busca uma aura de superfluidade e status; um «desperdício conspícuo» (Veblen, 1899; cit in Vickers & Renand, 2003) cujo consumo tem uma natureza aspiracional (e.g., «A marca NewLux diz muito sobre o tipo de pessoa que eu gostaria de ser»). Isto demonstra que uma relação consumidor-marca é uma fonte de valor para a marca (Payne et al., 2009) no processo de cocriação do valor da marca (Merz et al., 2018). Assim, o status dos bens de luxo depende não só dos atributos do produto, mas também das características, atitudes e comportamentos do consumidor em relação à marca. Uma relação consumidor-marca faz parte de uma experiência pessoal com uma marca e é de natureza subjetiva.

No que diz respeito à medição da Relação com a Marca NewLux, os ideais de relação são a intimidade-lealdade e paixão. Embora ambos os ideais constituam relações opostas (Fletcher et al., 1999), são fontes de significado e de benefícios sócio emocionais para os consumidores. A intimidade-lealdade é predominantemente alimentada por perceções de personalidades sinceras e sofisticadas de marcas (Nobre & Becker, 2012). Os itens descrevem características como honestidade, respeito, confiança e solidariedade. Esta dimensão pode ser compreendida como uma medição da confiança (Nobre, 2015). Os consumidores tendem a manter-se em relações com marcas de alta-qualidade que se comportem de uma forma confiante, respeitosa e honesta. Estas características encaixam na aura conservadora, clássica e aristocrática e nas associações a alta qualidade que as definições tradicionais de luxo transmitem. A paixão está associada a personalidades excitantes. As marcas de luxo consumidas em massa têm a habilidade de promover paixão, entusiasmo e desafio no processo interativo contínuo com o consumidor. Os itens excluídos da dimensão da paixão (ou seja, divertido, humoroso e independente), apoiam o facto de os consumidores

ainda olharem para as marcas de luxo de consumo de massas sob o “chapéu” dos valores clássicos do luxo. Os itens de paixão que se mantiveram ligam o consumo de luxo de massas aos significados mais empíricos, individuais e subjetivos que uma marca de luxo pode trazer à vida dos consumidores. Assim, no contexto do novo luxo, a construção de identidades de marca precisa de se expandir para além das características tradicionais dos produtos de luxo. As marcas devem ser vistas como um parceiro de confiança, capaz de manter relações apaixonadas, entusiásticas e desafiantes com os consumidores, proporcionando-lhes assim experiências afetivas enriquecedoras.

No geral, as conclusões revelaram associações claras entre as relações que os consumidores desenvolvem com as marcas NewLux e o conceito de personalidade de uma marca, em particular, ao nível das personalidades de sinceridade e sofisticação. Isto corrobora a pertinência da escala, uma vez que as marcas sinceras tendem a facilitar relações fortes e estáveis, baseadas na confiança (Aaker et al., 2004). As marcas de luxo possuem um traço/personalidade da marca de sofisticação, que está associado aos atributos de glamour, estilo, confiança (etc.). Além disso, os resultados revelaram uma ligação não relevante entre o traço de personalidade do entusiasmo e compromisso e pequenas associações significativamente positivas entre entusiasmo e autoconexão e intimidade-lealdade. Isto reforça o papel da escala na captura da relação que os consumidores estabelecem com as marcas de novo luxo. As marcas excitantes caracterizam-se por atributos, tais como, extrovertido, divertido, atrevido, jovem, espirituoso. Estes atributos aplicam-se a experiências de curta duração (Aaker et al., 2004), que não são adequadas ao traço aristocrático e clássico de status presente na maioria das marcas de luxo de consumo de massas. Tal ideia está alinhada com as características de excelência, exclusividade e preço elevado, normalmente associadas às marcas de luxo.

6.1. Implicações administrativas e investigação futura

O estudo fornece implicações práticas para a gestão de relações com a marca no novo contexto de luxo. À medida que os mercados se tornam mais vastos e competitivos, os novos gestores de luxo devem desenvolver e manter relações expressivas com os seus clientes. Para esse objetivo, a escala de Relação com a Marca NewLux oferece um quadro que os gestores

podem utilizar para analisarem a relação que os consumidores de luxo de massas estabeleceram com a sua marca. Em particular, ao gerir as relações com a marca, os novos gestores de marcas de luxo devem ter em consideração quatro dimensões: compromisso, autoconexão, intimidade-lealdade e paixão. A identidade da marca NewLux deve captar e articular essas dimensões na estratégia de comunicação da marca.

A escala específica ainda as dimensões que requerem atenção para medir a força da relação que os clientes desenvolvem com a marca. A medição estabelece a gama de aspetos que devem ser considerados. As dimensões implicam simbolismo, significado, experiência, laços psicológicos e comportamentos. Pode ser utilizada como um instrumento de diagnóstico e monitorização contínua para avaliar a ligação do cliente à marca. Ao avaliar sistematicamente o nível de relacionamento que os consumidores têm com a marca, os gestores serão capazes de identificar a forma como os consumidores constroem e se conectam à marca. É importante detetar quaisquer insuficiências e desenvolver medidas corretivas, quando necessário.

Cada dimensão é fundamental para dirigir a gestão da relação. A força da relação reflete-se no compromisso e na autoconexão que os consumidores têm com a marca. Através do compromisso, os gestores avaliam o grau de preferência exclusiva do consumidor e a vontade de manter uma ligação com a marca NewLux (e.g., voltar a comprar a marca). Ao avaliar a autoconexão, os gestores são capazes de identificar os temas de identidade pessoal do consumidor (e.g., «A marca NewLux faz uma declaração sobre aquilo que é importante para mim na vida») e a experiência (e.g., «Utilizar a marca NewLux permite-me fazer parte de uma comunidade partilhada de consumidores com os mesmos interesses») que a ligação com a marca lhes proporciona. A componente relativa à relação ideal capta o nível das crenças de solidariedade e cognitivas (e.g., honestidade, respeito, confiança), afeto e experiência (e.g. apaixonante, apoio, excitante) que os consumidores estabelecem com a marca NewLux. Isto é relevante para abordar as associações simbólicas que os consumidores estabelecem com as suas marcas de luxo. Os gestores serão capazes de avaliar os níveis de intimidade-lealdade e paixão que os consumidores têm em relação à marca, à semelhança das relações interpessoais. Estas dimensões ajudarão a articular vetores relevantes para o estabelecimento de uma forte estratégia de gestão de relações com a marca NewLux.

Este estudo sofre de limitações prevalentes à natureza de uma investigação transversal. Desenvolvemos um inquérito adotando procedimentos de amostragem de conveniência. Embora tal recolha de dados tenha permitido visar os inquiridos familiarizados com o consumo de NewLux, os resultados não são generalizáveis para o mercado em geral. Por conseguinte, seria relevante diluir as limitações da amostragem de conveniência através da realização de um estudo em larga escala seguindo procedimentos de amostragem probabilísticos. O inquérito permitiu ainda captar uma visão geral da forma como os consumidores estabelecem as suas relações com a marca NewLux. Seria de interesse desenvolver esta ideia e obter uma visão mais aprofundada sobre as nuances do consumo simbólico e individual. A investigação futura deverá complementar as nossas conclusões com metodologias interpretativas que ajudem a capturar as ligações individuais e únicas do consumidor com a marca. Além disso, espera-se que as relações consumidor-marca evoluam ao longo do tempo. Embora considerássemos a relação como sendo contínua, o nosso estudo baseou-se nas perceções individuais da relação entre marca e consumidor num determinado momento. A fim de capturar a natureza dinâmica da relação, os estudos longitudinais são relevantes para apreender a evolução da relação com a marca de novo luxo.

O consumo de produtos e marcas de luxo é um fenómeno global. As identidades das marcas de luxo envolvem um código global de significado social que os mercados de massas ajudam a divulgar. Os benefícios são de natureza imaginária e simbólica (Dubois & Paternault, 1995). O trabalho de campo deste estudo foi conduzido num determinado mercado e contexto. O fenómeno global da marca de novo luxo reforça a relevância do tema, justificando uma análise mais aprofundada em diferentes países e culturas. A investigação futura deverá alargar o estudo empírico a outros mercados e culturas, explorando conjuntos adicionais de marcas consumidas em massa dentro de diferentes níveis de luxo, tal como é distinguido pelos consumidores. Finalmente, a interação entre a escala de Relação com a Marca NewLux e outras variáveis está aberta à investigação. Por exemplo, seria importante abordar o impacto da relação da marca NewLux nos resultados comportamentais, ou a sua emergência num processo de cocriação da construção da identidade de uma nova marca de luxo.

Análise da Tradução

Ilustro em seguida algumas das questões de tradução com que me confrontei, apresentando igualmente propostas para a resolução das mesmas. Como acima referi, identifico a página e linha(s) dos textos fonte, assim como a página dos textos de chegada, neste Relatório, de modo a facilitar o seu reconhecimento.

Questões de Tradução

International Marketing

Língua de Partida	Língua de Chegada
“This <u>course text</u> is part of the learning content for this Edinburgh Business School course.” (p. 119)	“Este <u>manual</u> faz parte do conteúdo de aprendizagem para este curso da Edinburgh Business School” (p. 19)

A tradução de “course text” por “manual” deve-se ao facto de ser isso mesmo que se trata: um manual para o curso de Marketing Internacional, lecionado na Edinburgh Business School, pertencente à Heriot-Watt University.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The <u>Scope</u> and Challenge of International Marketing” (p. 122)	“O <u>Alcance</u> e o Desafio do Marketing Internacional” (p. 22)

Para o título do primeiro módulo, a tradução do nome “scope” por “alcance”, pareceu a mais adequada, no conjunto das várias opções possíveis. No entanto, o nome “scope”, que ocorre ao longo da tradução, mereceu outra tradução mediante o contexto em que surgem, como os seguintes exemplos demonstram.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“To understand the <u>scope</u> of the international marketing task.” (p. 135)	“Perceber o a <u>esfera de ação</u> do marketing internacional.” (p. 35)

Neste caso foi feita a tradução de “scope” para “esfera de ação”, por me parecer ser esta a melhor solução de forma a manter a fluidez da frase em português e o sentido da frase original.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Today most business activities are <u>global in scope</u> .” (p. 136)	“Atualmente a maior parte das atividades empresariais são de <u>âmbito global</u> .” (p. 36)

Na primeira linha do quarto parágrafo ocorre novamente o nome “scope” e novamente uma solução diferente de tradução de forma a fazer sentido dentro do contexto da frase e a evitar a repetição lexical.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“ <u>Becoming</u> International” (p. 122)	“ <u>Tornar-se</u> Internacional” (p. 22)

Foi feita a escolha da forma pronominal do infinitivo do verbo tornar para a tradução de “becoming”, em vez do particípio presente, principalmente por se tratar do título de um subcapítulo.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“La Raison D’être” (p. 124)	“A Razão de Ser” (p. 24)

Neste ponto do índice, optei por se fazer a tradução literal da expressão “La Raison D’être”, ainda que não existisse qualquer problema em manter a expressão original, uma vez que se trata de um estrangeirismo também ele utilizado na língua portuguesa.

Língua de Partida	Língua de Chegada
Dumping (p. 126)	Dumping (p. 26)

Neste caso, optei pela manutenção do termo inglês “dumping”, uma vez que na área de economia e do comércio este estrangeirismo é já de uso comum na língua portuguesa.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Countertrades” (p. 127)	“Comércio Recíproco” (p. 27)

Se no caso explicitado acima optei pela manutenção do termo em inglês, pela razão apresentada, neste optei por “comércio recíproco”, visto ser a tradução geralmente utilizada para o termo “countertrade”, no discurso específico da Economia.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“We are coming to a situation where hardly any company can claim that it is a <u>domestic one</u> .” (p. 128)	Estamos a chegar a um ponto em que praticamente nenhuma empresa pode afirmar ser <u>nacional</u> . (p. 28)

Na tradução da terceira linha do primeiro parágrafo foi feita a supressão do pronome “one”, usado em inglês nomeadamente para estabelecer referência anafórica, como é aqui o caso. Em português, neste caso específico, tal não é necessário, pois o complemento predicativo ‘nacional’ explicita a propriedade atribuída a ‘empresa’.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The concept of the global market, or global marketing, <u>thus</u> needs some clarification.” (p. 128)	“ <u>Como tal</u> , o conceito de mercado global, ou marketing global, necessita de alguns esclarecimentos.” (p. 28)

Na quarta linha do primeiro parágrafo foi feita a tradução do advérbio “thus” pela locução adverbial “como tal”, mas trocando a posição para o início da frase, mantendo assim o seu sentido e tornando-a mais coerente de acordo com o texto que a antecede.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Generally, the concept views the world as one market <u>and is based on</u> identifying and targeting cross-cultural similarities.” (p. 128)	“Geralmente, o conceito vê o mundo como um mercado, identificando e focando-se nas semelhanças interculturais.” (p. 28)

Na quinta linha do primeiro parágrafo foi feita a remoção do segmento “and is based on”, simplificando assim a compreensão da frase no texto da língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The companies <u>that succeed</u> in the 21st century will be those capable of adapting to constant change and adjusting to new challenges.” (p. 128)	“As empresas que <u>terão sucesso</u> no século XXI serão aquelas capazes de se adaptarem às mudanças constantes e aos novos desafios.” (p. 28)

Na linha 3 do terceiro parágrafo, traduziu-se “that succeed” por “terão sucesso”, usando o verbo “terão” precedido do nome “sucesso” de forma a evitar ambiguidade. Também foi feita a mudança da posição do adjetivo “constantes” para depois do substantivo.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The emergence of China as a <u>full player</u> in international market.” (p. 128)	A emergência da China como um <u>participante de pleno direito</u> no mercado internacional. (p. 28)

No primeiro ponto após o quarto parágrafo, procedi à adaptação da expressão “a full player” para “um participante de pleno direito” para manter o significado de uma forma que fizesse sentido dentro do contexto.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The transformation of the Internet from a toy for ‘ <u>cybernerds</u> ’...” (p. 128)	“A transformação da Internet de um brinquedo para ‘ <u>cybernerds</u> ’...” (p. 28)

Neste caso mantive o estrangeirismo “cybernerd”, nome talvez pouco usual na própria língua de partida, à data da publicação do texto, o que talvez justifique a sua inserção entre aspas, mas atualmente de uso mais frequente também na língua portuguesa, pelo que o seu uso não causará estranheza ao público-alvo de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...and opportunities confronting today’s international <u>marketer</u> ...” (p. 129)	“...e oportunidades que confrontam o <u>marketer</u> internacional de hoje...” (p. 29)

Na segunda linha do quinto parágrafo, mais um exemplo em que mantive o estrangeirismo “marketer”, palavra também usada para designar profissionais de marketing na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The importance of the creation of the <u>World Trade Organization (WTO)</u> , as the successor to <u>GATT</u> , are fully explored.” (p. 129)	“A importância da criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), sucedendo ao Acordo Geral de Tarifas e Comércio, é totalmente explorada.” (p. 29)

Aqui procedeu-se à tradução do nome da organização e respetiva sigla, na língua de chegada. Apesar de no texto fonte a segunda sigla não estar explicitada, ela foi-o na tradução - Acordo Geral de Tarifas e Comércio - de modo a melhor permitir a sua apreensão.

Língua de Partida	Língua de Chegada
In Module 6 , we take a <u>closer look</u> at the political environment. (p. 129)	No Módulo 6 , analisamos <u>mais profundamente</u> o clima político. (p. 29)

Na segunda linha do último parágrafo, procedi à tradução não-literal da expressão “closer look”, escolhendo a expressão equivalente na cultura da língua de chegada, mantendo assim o sentido do original.

Língua de Partida	Língua de Chegada
Legal problems common to most international marketing transactions, that must be given special attention when operating abroad, <u>are also discussed in this module</u> . (p. 130)	<u>Neste módulo são também discutidos</u> problemas jurídicos comuns à maioria das transações de marketing internacional, que devem receber especial atenção quando se opera no estrangeiro. (p. 30)

Na tradução deste segmento, optei pelo uso da voz ativa, o que implicou, inevitável e naturalmente, a alteração da estrutura do mesmo.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...the steady creation of regional market groups that include the <u>European Union (EU)</u> , the <u>North American Free Trade Agreement (NAFTA)</u> ,the <u>Southern Cone Free Trade Area (Mercosur)</u> , <u>ASEAN Free Trade Area (AFTA)</u> and the <u>Asian–Pacific Economic Cooperation (APEC)</u> .” (p. 130)	“... a criação regular de grupos de mercados regionais que incluem a <u>União Europeia (UE)</u> , o <u>Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA)</u> , o <u>Mercado Comum do Sul (Mercosul)</u> , a <u>Área de Livre Comércio da ASEAN (AFTA)</u> e a <u>Cooperação Económica Ásia-Pacífico (APEC)</u> .” (p. 30)

Neste caso foi usada a tradução já existente para cada um destes grupos de mercados, mantendo e traduzindo algumas das respetivas siglas, de forma a respeitar o uso já existente destas na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“ <u>Here</u> we also deal with <u>poitioning</u> and branding as strategic actions.” (p. 130)	“Nesta <u>parte</u> , também abordamos o <u>posicionamento</u> e o branding como estratégias de ação.” (p. 30)

No quinto parágrafo, linha 4, há a salientar à substituição do advérbio “here” por “nesta parte”. Também o estrangeirismo “branding” foi mantido, utilizado, também em português, para definir o processo de gestão de uma marca. Note-se que haverá erro ortográfico no texto da língua de partida - “poitioning” - para “positioning”.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“In Module 12 , the special issues involved in moving a product from one country market to another, and the accompanying mechanics of exporting, <u>are addressed</u> .” (p. 130)	“No Módulo 12 , <u>são abordadas</u> as questões especiais que dizem respeito à mudança de um produto de um mercado de um país para outro.” (p. 30)

Na primeira linha do sexto parágrafo, foi feita a inversão da ordem de elementos da frase, escolhendo uma estrutura mais usual na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...the emergence of the World Wide Web as a distribution channel.” (p. 130)	“...a emergência da World Wide Web como um canal de distribuição.” (p. 30)

Neste caso a denominação “World Wide Web” foi mantida, uma vez tal denominação ser também utilizada comumente na língua de chegada-

Língua de Partida	Língua de Chegada
“ Module 16 covers advertising and addresses the promotional element of the international <u>marketing mix</u> .” (p. 130)	“O módulo 16 abrange a publicidade e aborda o elemento promocional do <u>marketing mix</u> internacional.” (p. 30)

No último parágrafo manteve-se o conceito “marketing mix”, uma vez que é esse o estrangeirismo usualmente utilizado na língua de chegada neste discurso específico.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“To comprehend the importance of the self-reference criterion (<u>SRC</u>) in international marketing.” (p. 135)	“Compreender a importância do critério de autorreferência (<u>CAR</u>) no marketing internacional.” (p. 35)

No terceiro ponto da segunda secção foi feita a tradução da sigla “SRC” para “CAR” de acordo com a tradução do objetivo enunciado, de forma a facilitar a compreensão do seu significado.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“In reality, <u>however</u> , no country can completely isolate its internal affairs from external forces.” (p. 135)	“ <u>No entanto</u> , nenhum país pode isolar completamente os seus assuntos internos de forças externas.” (p. 35)

Neste caso foi feita uma supressão da expressão “in reality” uma vez que se torna redundante ao ser sucedida por uma expressão de carácter semelhante.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Even the most <u>inward-looking</u> regimes...” (p. 135)	“Até os regimes <u>fechados sobre si mesmos...</u> ” (p. 35)

Na terceira linha do segundo parágrafo foi traduzido o adjetivo composto “inward-looking” por “fechados sobre si próprios”, uma vez que a tradução literal não resultaria neste caso. Esta foi a forma encontrada para manter o sentido da frase original.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Powerful economic, technological, industrial, political and demographic forces are converging <u>to build</u> the foundation of a new global economic order on which the structure of a world economic and market system will be built.” (p. 136)	“Poderosas forças económicas, tecnológicas, industriais, políticas e demográficas estão a convergir <u>na construção</u> de uma fundação para uma nova ordem económica global sobre a qual será construída a estrutura de um sistema económico e mercado mundial.” (p. 36)

Na primeira linha do primeiro parágrafo o verbo “to build” deu lugar ao substantivo “construção”, de modo a poder observar correção linguística em português.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Blue Ribbon changes its name to Nike and adopts <u>swoosh</u> as its logo...” (p. 137)	“A Blue Ribbon muda o nome para Nike e adota o <u>swoosh</u> como o seu logótipo...” (p. 37)

Aqui adotou-se o estrangeirismo “swoosh”, uma vez que é este o nome oficial do logótipo da marca Nike.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Steve Perfontaine, <u>the long distance</u> runner...” (p. 137)	“Steve Perfontaine, <u>corredor de longa distância...</u> ” (p. 37)

No quarto ponto do primeiro subcapítulo foi omitido o determinante definido “the”, uma vez que o seu uso no contexto da frase remete para alguém que o leitor deveria conhecer, quando isso muito possivelmente não é o caso, pelo menos do leitor da língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“With revenues over \$12 <u>billion</u> (2004) ...” (p. 137)	“Com receitas superiores a \$12 <u>mil milhões</u> (2004) ...” (p. 37)

Neste caso, a tradução de “billion” por “mil milhões” é a consentânea com a equivalência normalmente feita em português; no entanto esta designação induz muitas vezes em erro porque a primeira reação é traduzir literalmente por “bilião” (ou bilhão).

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Companies with <u>existing</u> foreign operations realise they must be more competitive to succeed against foreign multinationals.” (p. 141)	“As empresas com operações no estrangeiro percebem que devem ser mais competitivas para que consigam ser bem-sucedidas contra as multinacionais estrangeiras.” (p. 41)

No primeiro parágrafo, linha 3, foi omitido o adjetivo “existing”, uma vez que se trata de uma redundância.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...but each foreign country in which a company operates adds its own unique set of <u>uncontrollables</u> .” (p. 142)	“...mas cada país estrangeiro no qual uma empresa opere adiciona o seu próprio conjunto único de elementos <u>incontroláveis</u> .” (p. 42)

No quarto parágrafo, linha 4, foi adicionado o nome “elementos” para não causar tanta estranheza e facilitar a compreensão do nome “incontroláveis” neste contexto, uma vez que é a primeira ocorrência no texto.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Market share was contested by a new breed of ‘ <u>quick casual</u> ’ restaurants” (p. 144)	“A quota do mercado foi contestada por uma nova fornada de restaurantes « <u>fast-casual</u> »” (p. 44)

Na linha 4 do quinto parágrafo procedeu-se à tradução da terminologia “quick casual” por “fast-casual”, uma adoção do estrangeirismo geralmente utilizado na língua de chegada para fazer referência a este tipo de restaurantes relacionados com “fast-food”.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...and is in the global vanguard of <u>redesigning</u> restaurants and launching products.” (p. 145)	“...e está na vanguarda global do <u>redesign</u> de restaurantes e lançamento de produtos.” (p. 45)

Mais um exemplo de um estrangeirismo com o uso de “redesign”, no entanto o verbo foi transformado em um nome de forma a fazer o devido transporte para a língua de chegada de forma eficaz.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...11 of which re-formed in a matter of days as the <u>Commonwealth of Independent States (CIS)</u> ...” (p. 146)	“...11 das quais se reformaram numa questão de dias na <u>Comunidade de Estados Independentes (CEI)</u> ...” (p. 46)

Na linha 6 do segundo parágrafo procedi à tradução de “Commonwealth of Independent States” e respetiva sigla, de acordo a designação utilizada no país de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The problem of foreign uncertainty is further complicated by a frequently imposed ‘alien status’...” (p. 147)	“O problema da incerteza estrangeira é ainda mais complicado devido a um «status de estranheza» frequentemente imposto...” (p. 47)

Na primeira linha do terceiro parágrafo, a tradução da expressão “alien status” foi feita com base no seu significado, tendo a escolha recaído sobre um dos sinónimos que mais se adequava na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The <u>SRC</u> impedes the ability to assess a foreign market in its <u>true light</u> .” (p. 149)	“O <u>CAR</u> dificulta a capacidade de avaliar um mercado estrangeiro na sua <u>verdadeira dimensão</u> .” (p. 49)

No segundo parágrafo, linha 3, escolhi a tradução não literal da expressão “true light” para “verdadeira dimensão”, de forma a facilitar a sua compreensão, adequando-se ao sentido da frase. De notar também a ocorrência da anteriormente mencionada sigla CAR, referente ao critério de autorreferência.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...in many countries in Asia and the Middle East, a host <u>is offended</u> if you refuse hospitality.” (p. 150)	“em muitos países da Ásia e do Médio Oriente, um anfitrião <u>sente-se ofendido se se recusar a sua hospitalidade.</u> ” (p. 50)

Na linha 6 do primeiro parágrafo observei uma mudança no verbo e respetivo tempo verbal através da introdução de “sente-se” e “se se”, de forma a que a frase funcione na estrutura sintática da língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Firms with this orientation would be classified in the EPRG schema as <i>polycentric</i> .” (p. 154)	“As empresas com esta orientação seriam classificadas no esquema EPRG como sendo policêntricas.” (p. 54)

Na última linha do último parágrafo, a sigla EPRG foi mantida uma vez que a tradução da sua designação corresponde à mesma sigla - “Etnocêntrico, Policêntrico, Regiocêntrico ou Geocêntrico”, tendo sido explicitada previamente no texto.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Striking a Balance between Global and Local” (p. 155)	“Equilíbrio entre Global e Local” (p. 55)

Neste título decidi observar a supressão do verbo “striking”. Na verdade, num primeiro momento considerei a possível tradução literal “Procurando um Equilíbrio...” ou “À Procura de...”, mas considerei depois que, precisamente por ser um título, a condensação lexical não prejudicaria a compreensão ou gorava a expectativa do leitor, visto que o foco reside no nome “Equilíbrio entre...”.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Multinational companies are often either ‘ <u>hopelessly local</u> ’ or ‘ <u>mindlessly global</u> ’ in their approach.” (p. 154)	“As empresas multinacionais são muitas vezes ‘ <u>irremediavelmente locais</u> ’ ou ‘ <u>despropositadamente globais</u> ’ na sua abordagem.” (p.55)

Na linha 1 do primeiro parágrafo, traduziu-se “hopelessly” e “mindlessly” por advérbios que correspondessem a um significado semelhante (“irremediavelmente” e “despropositadamente”).

Língua de Partida	Língua de Chegada
“In Jakarta, the target market is more well-to-do youngsters and <u>yuppies</u> .” (p. 157)	“Em Jakarta, o mercado-alvo são os jovens e os <u>yuppies</u> .” (p. 58)

Na linha 12 do primeiro parágrafo procedi à manutenção do nome “yuppies”, uma vez que este estrangeirismo é comumente utilizado na língua de chegada. Como é sabido, esta palavra inglesa é composta por young (jovem), urban (urbano) e professional (profissional).

Língua de Partida	Língua de Chegada
“In Thailand, it sells pork burgers and in the Philippines <u>chicken and rice</u> is its one of the best selling meals.” (p. 157)	“Na Tailândia, vende hambúrgueres de porco e, nas Filipinas, <u>frango com arroz</u> é uma das refeições mais vendidas.” (p. 58)

Na última linha do primeiro parágrafo, procedi à troca da conjunção “and” pela preposição “com”, uma vez que é essa a forma mais utilizada quando se faz referência a pratos culinários com algum tipo de guarnição, na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“In 2002, China’s GDP (in PPP) ...” (p. 158)	“Em 2002, o PIB da China (em PPC) ...” (p. 59)

Na linha 5 do primeiro parágrafo, traduzi as siglas que correspondem a nomes utilizados na área de economia, pelos seus equivalentes na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Many were caught up in the euphoria of envisioning one billion consumers...” (p. 159)	“Muitos foram apanhados na euforia de sonhar com mil milhões de consumidores...” (p. 60)

Nesta frase foi feita a tradução do verbo “envisioning” por “sonhar com”. Poderia ter considerado os verbos: “almejar”, “imaginar”, ‘perspetivar’ ou “prever”, mas o verbo ‘sonhar + prep. “com”, com o significado “ansiar por”, “desejar”, “imaginar”, juntamente com o nome “euforia” pareceu o que melhor se aplicava.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...that provides a <u>cooler outlook</u> on the results of the globalisation and what can be done to improve the present system.” (p.159)	“...que fornece <u>uma perspetiva mais acessível</u> sobre os resultados da globalização e o que pode ser feito para melhorar o sistema atual.” (p. 60)

Na penúltima linha do primeiro parágrafo do segundo ponto, a escolha recaiu na tradução o mais neutra possível, do adjetivo “cooler”, obtendo um sentido semelhante ainda que não tenha sido feita uma tradução literal.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Where would a firm following a global marketing concept <i>BEST</i> fit in the DPRG schema?” (p. 165)	Onde é que uma empresa que segue um conceito de marketing global MELHOR se enquadraria no esquema EPRG? (p. 66)

Neste último caso, um simples equívoco no texto da língua de partida com o uso errado da sigla “DPRG” (a sigla correta seria “EPRG”, correspondente a “**E**thnocentric, **P**olycentric, **R**egiocentric, **G**eocentric”), cuja tradução resulta na mesma sigla na língua de chegada, como verificado anteriormente.

NewLux Brand Relationship Scale: Capturing the scope of mass-consumed luxury brand relationships

Língua de Partida	Língua de Chegada
“ <u>NewLux</u> Brand Relationship Scale” (p.168)	“Escala de Relação com Marcas <u>NewLux</u> ” (p. 69)

No título do artigo a ser traduzido, o nome “NewLux” manteve-se no original. A tradução literal – Marcas de Novo Luxo – seria, naturalmente, uma opção. Contudo, à semelhança de outros exemplos de palavras ou expressões, manteve o que parece ser um nome próprio (veja-se a capitalização dos lexemas que o compõem) usado pelos autores para descrever marcas de luxo consumidas em massa. O facto de não ser traduzido não constituirá dificuldade para o leitor, creio, pois que facilmente apreenderá os significados nele encerrados.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Yet, the popularity of some brands and the <u>bandwagon</u> effect... (p. 168)	“No entanto, a popularidade de algumas marcas e o efeito bandwagon (adesão em massa)...” (p. 69)

No primeiro parágrafo, linha 10, manteve o nome “bandwagon”, aqui usado como modificador do nome ‘efeito’, adotando assim este estrangeirismo cada vez mais utilizado

internacionalmente. No entanto, explicito o seu significado em glosa textual, dentro de parênteses, de modo a que não reste qualquer dúvida sobre a seu uso.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...without compromising their willingness to pay a <u>premium</u> price.” (p. 168)	“sem comprometer a sua vontade em pagar um preço <u>premium</u> .” (p. 69)

Ainda no primeiro parágrafo, na linha 13, o uso de um estrangeirismo manteve-se; no entanto o modificador *premium* não necessita de qualquer explicitação, uma vez que não deve ser desconhecido para o leitor do texto de chegada, ao contrário do exemplo anterior.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Relationships of intimacy-loyalty are caring, respectful, honest, trusting, and supportive.” (p. 173)	“As relações de intimidade-lealdade são carinhosas, respeitosas, honestas e envolvem confiança e apoio.” (p. 75)

No primeiro parágrafo, linha 9, a forma encontrada para obter uma tradução satisfatória correspondeu à adição do verbo “envolvem” e, conseqüentemente, a tradução dos adjetivos “trusting” e “supportive” pelos nomes “confiança” e “apoio”.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...expressing the real and collective <u>selves</u> .” (p. 174)	...expressando os seus <u>caráteres</u> reais e coletivos.” (p. 76)

Na linha 12, segundo parágrafo, a solução escolhida para a tradução de “selves” foi o uso do sinónimo “caráteres”, pertencente ao próprio significado de “selves”, mas outras traduções como “seres” também resultariam.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The items were measured on a 5-point <u>Likert scale</u> anchored by 1 "Not at all descriptive" and 5 "Extremely descriptive".” (p. 176)	“Os artigos foram avaliados numa <u>escala Likert</u> de 5 pontos compreendida entre 1 «Nada descritivo» e 5 «Extremamente descritivo».” (p. 78)

No segundo parágrafo, linha 6, foi mantido o nome “Likert”, uma vez que se trata do nome do criador da escala em questão.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...the understanding of the questions, and the <u>layout</u> of the questionnaire.” (p. 176)	“...a compreensão das perguntas e o <u>formato</u> do questionário.” (p. 78)

Na linha 8 do terceiro parágrafo, foi feita a tradução do nome “layout” para “formato”. Apesar de ser um estrangeirismo também utilizado na língua de chegada, não vi necessidade de o manter, pois que a tradução deste nome, e o seu uso em português, não atraiçoa o seu significado.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...the first stage entailed <u>Exploratory Factor Analysis (EFA)</u> and the calculation of <u>Cronbach alpha</u> ...” (p. 177)	“...a primeira fase implicou a <u>Análise Fatorial Exploratória (AFE)</u> e o cálculo do <u>alfa de Cronbach</u> ...” (p. 79)

No primeiro parágrafo do ponto 5, procedeu-se à tradução de “Exploratory Factor Analysis” para “Análise Fatorial Exploratória” e respetiva sigla, uma vez que é assim conhecida em língua portuguesa em domínio específico, mantendo “Cronbach”, o nome dado ao cálculo do coeficiente alfa, utilizado em estatística, que advém do nome próprio do seu inventor.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“EFA results through factor loadings and <u>scree plot</u> ...” (p. 178)	“Os resultados da AFE, através de pesos fatoriais e de <u>scree plot</u> ...” (p. 80)

Na primeira linha do segundo parágrafo, não traduzi “scree plot”, uma vez que esta mesma nomenclatura é a geralmente utilizada no universo da estatística.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“In CFA we used <u>full-information maximum likelihood (FIML)</u> estimation procedures.” (p. 178)	“Na AFC utilizámos métodos de estimativa de <u>Máxima Verosimilhança de Informação Completa (FIML)</u> .” (p. 80)

Na primeira linha do terceiro parágrafo, traduziu-se “full-information maximum likelihood” da forma mais literal possível respeitando a terminologia utilizada no campo da estatística na língua de chegada, no entanto manteve-se a sigla por ser muito específica e assim reconhecida internacionalmente, não querendo confundir o leitor de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Given that the chi-square statistic <i>is</i> sensitive to sample size, the following fit indices were also considered: <u>Normed Fit Index (NFI) (0.91), Comparative Fit Index (CFI) (0.97), Incremental Fit Index (IFI) (0.96), the Tucker-Lewis Fit Index (TLI) (0.97), RMSEA (< 0.06).</u> ” (p. 178)	“Dado que a estatística do qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, foram também considerados os seguintes índices de ajuste: <u>Índice de Ajuste Normalizado (NFI) (0,91), Índice de Ajuste Comparativo (CFI) (0,97), Índice de Ajuste Incremental (IFI) (0,96), Índice de Tucker-Lewis (TLI) (0,97), RMSEA (< 0,06).</u> ” (p. 80)

No terceiro parágrafo, linha 6, foi feita a tradução dos nomes dos vários índices de ajuste, no entanto mantendo as siglas pela mesma razão citada no exemplo anterior.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“Excitement (EXCIT)...” (p. 183)	“O entusiasmo (ENT)...” (p. 85)

Na linha 11, do primeiro parágrafo, foi feita a tradução da abreviatura “EXCIT” para “ENT”, tornando assim mais claro o seu significado e respeitando a tradução do nome. Outros casos semelhantes existem ao longo do texto, tendo sido a escolha de tradução sempre igual pelo mesmo motivo (como por exemplo, “sincerity (SINC)” – “sinceridade (SINC)” e “sophistication (SOPH)” – “sofisticação (SOFI)”).

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The extraction method was Principal Components Analysis and <u>Varimax</u> with Kaiser Normalization.” (p. 184)	“O método de extração foi a Análise de Componentes Principais e <u>Varimax</u> com Normalização de Kaiser.” (p. 87)

Na linha 5 do primeiro parágrafo, foi mantido o nome “Varimax”, uma vez que não foi encontrada nenhuma tradução para este termo técnico da estatística, sendo, aliás, esta a nomenclatura também utilizada na língua de chegada.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The results produced a positive outcome with a <u>Kaiser-Meyer-Olkin</u> Measure of Sampling Adequacy of 0.910.” (p. 185)	“Os resultados obtidos foram positivos com uma Medida de Adequação da Amostragem de <u>Kaiser-Meyer-Olkin</u> de 0,910.” (p. 87)

No primeiro parágrafo, linha 5, mantive os nomes “Kaiser-Meyer-Olkin”, uma vez que se trata do nome dos criadores da medida estatística em questão.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“The research highlights the <u>breadth of the scope</u> of the NewLux Brand Relationship construct...” (p. 186)	“A investigação destaca a <u>amplitude da esfera</u> do constructo da Relação com a Marca NewLux...” (p. 89)

No segundo parágrafo, linha 6, mais um exemplo do nome “scope” e novamente uma escolha de tradução diferente. Neste caso a solução encontrada foi o nome “esfera”, uma vez que era a hipótese que melhor encaixava tendo em conta o nome que a antecedia.

Língua de Partida	Língua de Chegada
“...support that consumers still look to mass-consumed luxury brands under the <u>umbrella</u> of the classical values of luxury.” (p. 188)	“...apoiam o facto de os consumidores ainda olharem para as marcas de luxo de consumo de massas sob o “ <u>chapéu</u> ” dos valores clássicos do luxo.” (p. 90)

No terceiro parágrafo, linha 14, procedi à tradução não-literal do nome “umbrella”, usado neste caso no seu sentido figurativo, escolhendo um nome que obtém um resultado semelhante na língua de chegada.

Conclusão

Muitas foram as questões e problemas que surgiram ao longo do processo de tradução, resolvidos uns com maior facilidade, outros exigindo ponderação mais aturada. Sei que não há traduções perfeitas; sei também que cada tradutor procede a escolhas mais ou menos subjetivas proporcionadas pelas *nuances* de significado que as palavras oferecem e pelo conhecimento maior ou menor que detém do mundo que o envolve. Neste caso particular, contudo, o objetivo foi o de realizar uma tradução o mais literal possível - não ignorando que a relação de um-para-um não é linear e transparente, pois que sujeita à estrutura própria de cada língua em confronto - de modo a assim ser o mais fiel possível ao conteúdo científico a ser apreendido por parte de um público-alvo maioritariamente específico na área das Ciências Sociais.

No processo de tradução, as questões mais problemáticas foram de natureza lexical, uma vez que os textos fonte contêm muitos termos específicos pertencentes às áreas em que foram produzidos, o que envolveu muita pesquisa e tomadas de decisões mais ponderadas. Também algumas questões de natureza sintática motivaram reflexão, nomeadamente as relacionadas com a alteração da ordem de elementos da frase, o que, por vezes, implicou mudança de categoria morfológica e algumas adições ou supressões na língua de chegada.

Se o Estágio é uma modalidade de trabalho essencialmente prática, tal não significa que se deva ignorar as várias estratégias e processos envolvidos na tradução, abundantemente preconizados por vários autores ao longo de séculos e também pelos estudos de tradução. A algumas delas fiz referência em parte própria deste Relatório.

O estágio foi extremamente enriquecedor: permitiu-me obter alguma experiência suplementar no mundo da tradução, ainda mais tendo em conta que a área dos textos traduzidos não me era muito familiar; possibilitou-me o aprofundamento do grau de conhecimento nessas áreas, importante para o crescimento pessoal e imprescindível para atender às dificuldades inerentes não só a este domínio de discurso específico, como a qualquer outro domínio que venha a considerar no futuro.

Bibliografia

- Baker, M. (1992/2018). *In Other Words: A Coursebook on Translation*. (2nd ed). Abingdon and New York: Routledge.
- Benjamin, W. (1923). The task of the translator. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (pp. 75-83). London and New York: Routledge.
- Byrne, J. (2012). *Scientific and Technical Translation Explained: A Nuts and Bolts Guide for Beginners*. (1st ed). Manchester: St. Jerome.
- Catford, J. C. (1965). Translation shifts. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (pp. 141-147). London and New York: Routledge.
- Darbелnet, J., & Vinay, J.P. (1995). *Comparative stylistics of French and English: A methodology for translation*. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Dryden, J. (1680). The Preface to Ovid's Epistles. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (4th ed). (pp. 38-42). London and New York: Routledge.
- Esselink, B. (1998). *A Practical Guide to Software Localization*. Amsterdam & Philadelphia: John Benjamins.
- Even-Zohar, I. (1978) The position of translated literature within the literary system. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (pp. 162-167). London and New York: Routledge.
- Even-Zohar, I. (2005). Polysystem theory revised. In I. Even-Zohar (ed.) *Papers in Culture Research*. (pp. 38–49). <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.112.4768&rep=rep1&type=pdf>
- Franco Aixelá, J. (2004). *The Study of Technical and Scientific Translation: An Examination of its Historical Development*. http://www.jostrans.org/issue01/art_aixela.pdf
- Ghanooni, A. R. (2012). A review of the history of translation studies. In *Theory and practice in language studies*. (Vol. 2, No. 1, pp. 77-85). Finland: Academy Publisher.
- Jakobson, R. (1959). On linguistic aspects of translation. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (4th ed). (pp. 126-131). London and New York: Routledge.
- Lefevere, A. (1992) *Translation, Rewriting and the Manipulation of Literary Fame*. London and New York: Routledge.

- Newmark, P. (1988). *A Textbook of Translation*. New York and London: Prentice Hall.
- Nida, E. (1964). *Toward a Science of Translating*, Leiden: E. J. Brill.
- Montgomery, S. (2010). Scientific translation. In Yves Gambier and Luc van Doorslaer (Eds.), *Handbook of Translation Studies Volume 1*. (pp. 299–305). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Munday, J. (2016). *Introducing translation studies – Theories and applications*. London and New York: Routledge.
- Pinchuk, Isadore 1977. *Scientific and Technical Translation*. (1st ed). London: André Deutsch.
- Pound, E. (1929). Guido's relations. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (4th ed). (pp. 84-91). London and New York: Routledge.
- Rogers, M. (2015). *Specialized Translation: Shedding the "Non-Literary" Tag*. (1st ed). Hampshire & New York: Palgrave Macmillan
- Schleiermacher, F. (1813). On the different methods of translating. In L. Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (4th ed). (pp. 43-63). London and New York: Routledge.
- Steiner, G. (1975). *After Babel: Aspects of language and translation*. (3rd ed). London, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Toury, G. (1995/2012). *Descriptive Translation Studies* (2nd ed.). Amsterdam and Philadelphia: John Benjamins.
- Venuti, L. (1995/2008). *The translator's invisibility: A history of translation*. (2nd ed). Abingdon and New York: Routledge.
- Venuti (Ed.), *The translation studies reader*. (pp. 192-197). London and New York: Routledge

Webgrafia

Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/pt/>

Glossário de Estatística: <https://www.spestatistica.pt/glossario>

Infopedia: <https://www.infopedia.pt/>

Linguee: <https://www.linguee.pt/>

Merriam-Webster Dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/>

Priberam: <https://dicionario.priberam.org/>

EDINBURGH
BUSINESS SCHOOL
HERIOT-WATT UNIVERSITY

International Marketing

Pervez Ghauri

Philip Cateora

This course text is part of the learning content for this Edinburgh Business School course.

In addition to this printed course text, you should also have access to the course website in this subject, which will provide you with more learning content, the Profiler software and past examination questions and answers.

The content of this course text is updated from time to time, and all changes are reflected in the version of the text that appears on the accompanying website at <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

Most updates are minor, and examination questions will avoid any new or significantly altered material for two years following publication of the relevant material on the website.

You can check the version of the course text via the version release number to be found on the front page of the text, and compare this to the version number of the latest PDF version of the text on the website.

If you are studying this course as part of a tutored programme, you should contact your Centre for further information on any changes.

Full terms and conditions that apply to students on any of the Edinburgh Business School courses are available on the website www.ebsglobal.net, and should have been notified to you either by Edinburgh Business School or by the centre or regional partner through whom you purchased your course. If this is not the case, please contact Edinburgh Business School at the address below:

Edinburgh Business School
Heriot-Watt University
Edinburgh
EH14 4AS
United Kingdom

Tel + 44 (0) 131 451 3090

Fax + 44 (0) 131 451 3002

Email enquiries@ebs.hw.ac.uk

Website www.ebsglobal.net

International Marketing

First Published in Great Britain in 2009.

© Pervez Ghauri and Philip Cateora 2009

The rights of Pervez Ghauri and Philip Cateora to be identified as Authors of this Work has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise without the prior written permission of the Publishers. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by way of trade in any form of binding or cover other than that in which it is published, without the prior consent of the Publishers.

Contents

Preface		xi
	Structure of the Course	xii
Acknowledgments		xv
PART I	AN OVERVIEW	
Module 1	The Scope and Challenge of International Marketing	I/1
	1.1 The Internationalisation of Business	I/3
	1.2 International Marketing Defined	I/7
	1.3 The International Marketing Task	I/8
	1.4 Environmental Adjustment Needed	I/13
	1.5 Self-reference Criterion: An Obstacle	I/15
	1.6 Becoming International	I/17
	1.7 International Marketing Orientations	I/19
	1.8 Globalisation of Markets	I/23
	1.9 Developing a Global Awareness	I/25
	1.10 Orientation of International Marketing	I/28
	Learning Summary	I/28
	Review Questions	I/29
Module 2	The Dynamics of International Business	2/1
	2.1 The Twentieth Century	2/2
	2.2 Balance of Payments	2/10
	2.3 Protectionism	2/11
	2.4 Easing Trade Restrictions	2/18
	Learning Summary	2/25
	Review Questions	2/25
	Part One Case	C1/1
	Case 1.1: Starbucks: Going Global Fast	
PART 2	THE IMPACT OF CULTURE ON INTERNATIONAL MARKETING	
Module 3	Geography and History: The Foundations of Cultural Understanding	3/1
	3.1 Geography and International Markets	3/2

3.2	Geography, Nature and International Trade	3/4
3.3	World Trade Routes	3/15
3.4	Historical Perspective in International Trade	3/16
	Learning Summary	3/17
	Review Questions	3/17
Module 4	Cultural Dynamics in International Marketing	4/1
4.1	Cultural Knowledge	4/6
4.2	Culture and Its Elements	4/9
4.3	Cultural Change	4/18
4.4	Planned Cultural Change	4/21
4.5	Consequences of an Innovation	4/21
	Learning Summary	4/23
	Review Questions	4/23
Module 5	Business Customs and Practices in International Marketing	5/1
5.1	Required Adaptation	5/2
5.2	Different Business Practices	5/7
5.3	Business Ethics	5/18
	Learning Summary	5/20
	Review Questions	5/20
Module 6	The International Political and Legal Environment	6/1
6.1	Stability of Government Policies	6/2
6.2	Political Risks	6/3
6.3	Encouraging Foreign Investment	6/9
6.4	Assessing Political Vulnerability	6/10
6.5	Reducing Political Vulnerability	6/12
6.6	Legal Environments	6/17
6.7	Legal Recourse in Resolving International Disputes	6/20
6.8	Protection of Intellectual Property Rights – a Special Problem	6/23
6.9	Commercial Law within Countries	6/25
6.10	Legal Environment of the European Union	6/27
	Learning Summary	6/29
	Review Questions	6/30
	Part Two Case	C2/1
	Case 2.1: The McDonald’s ‘Beef Fries’ Controversy	

PART 3	ASSESSING INTERNATIONAL MARKET OPPORTUNITIES	
Module 7	Researching International Markets	7/1
	7.1 Breadth and Scope of International Marketing Research	7/3
	7.2 The Research Process	7/4
	7.3 Responsibility for Conducting Marketing Research	7/19
	7.4 Estimating Market Demand	7/21
	7.5 Multinational Marketing Information Systems	7/22
	Learning Summary	7/23
	7.6 Appendix: Sources of Secondary Data	7/24
	Review Questions	7/28
Module 8	Emerging Markets and Market Behaviour	8/1
	8.1 Marketing and Economic Development	8/3
	8.2 Marketing in a Developing Country	8/15
	8.3 Emerging Markets	8/16
	8.4 Changing Market Behaviour and Market Segmentation	8/30
	Learning Summary	8/32
	Review Questions	8/33
Module 9	Multinational Market Regions and Market Groups	9/1
	9.1 La Raison D'être	9/3
	9.2 Patterns of Multinational Cooperation	9/5
	9.3 Global Markets and Multinational Market Groups	9/7
	9.4 Europe	9/8
	9.5 The Americas	9/20
	9.6 Latin-American Economic Cooperation	9/23
	9.7 Asia	9/25
	9.8 Africa	9/27
	9.9 Middle East	9/30
	9.10 Future Multinational Market Groups	9/30
	9.11 Strategic Implications For Marketing	9/32
	Learning Summary	9/34
	Review Questions	9/34
	Part Three Case	C3/1
	Case 3.1: Motorola in China	

PART 4	DEVELOPING INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES	
Module 10	International Marketing Strategies	10/1
	10.1 International Marketing Management	10/2
	10.2 Competition in the Global Marketplace	10/4
	10.3 Formulating International Marketing Strategy	10/11
	10.4 Strategic Planning	10/18
	Learning Summary	10/24
	Review Questions	10/25
Module 11	International Market Entry Strategies	11/1
	11.1 Why Firms Go Abroad	11/1
	11.2 Market Servicing Strategy	11/2
	11.3 Market Opportunity Assessment	11/5
	11.4 Market/ Country Selection	11/6
	11.5 Strategic International Alliances	11/8
	11.6 Market-Entry Strategies	11/12
	Learning Summary	11/19
	Review Questions	11/19
Module 12	Exporting, Managing and Logistics	12/1
	12.1 Regulations and Restrictions of Exporting and Importing	12/2
	12.2 Customs-Privileged Facilities	12/9
	12.3 Export Documents	12/11
	12.4 Terms of Sale	12/13
	12.5 Logistics	12/17
	12.6 The Foreign-Freight Forwarder	12/19
	Learning Summary	12/19
	Review Questions	12/20
Module 13	Developing Consumer Products for International Markets	13/1
	13.1 International Markets and Product Development	13/2
	13.2 Products and Culture	13/11
	13.3 Product Life Cycle and Adaptation	13/19
	13.4 Screening Products for Adaptation	13/20
	13.5 Quality Products	13/24
	Learning Summary	13/24
	Review Questions	13/25

Module 14	Marketing Industrial Products and Business Services	14/1
	14.1 The Industrial Product Market	14/2
	14.2 Attributes of Product Quality	14/4
	14.3 Relationship Marketing	14/10
	14.4 Promoting Industrial Products	14/14
	14.5 Marketing Services Globally	14/15
	Learning Summary	14/22
	Review Questions	14/22
Module 15	The International Distribution System	15/1
	15.1 Channel of Distribution Structures	15/2
	15.2 The Internet	15/9
	15.3 Distribution Patterns	15/15
	15.4 Alternative Middleman Choices	15/21
	15.5 Factors Affecting Choice of Channels	15/31
	15.6 Locating, Selecting and Motivating Channel Members	15/34
	Learning Summary	15/36
	Review Questions	15/37
Module 16	The International Advertising, Promotion and Personal Selling	16/1
	16.1 International Advertising	16/4
	16.2 Challenges of International Advertising	16/11
	16.3 Media Planning and Analysis	16/17
	16.4 Sales Promotion	16/23
	16.5 International Advertising and the Communications Process	16/24
	16.6 The Advertising Agency	16/28
	16.7 International Control of Advertising	16/28
	16.8 Selling in International Markets	16/30
	16.9 Recruitment of International Sales Force	16/37
	Learning Summary	16/44
	Review Questions	16/45
Module 17	Pricing for International Markets	17/1
	17.1 Pricing Policy	17/2
	17.2 Factors Influencing International Pricing	17/8
	17.3 Administered Pricing	17/19
	17.4 Transfer Pricing	17/21
	17.5 Dumping	17/22

Contents

17.6	Price Quotations	17/24
17.7	Countertrades as a Pricing Tool	17/24
	Learning Summary	17/28
	Review Questions	17/28
	Part Four Case	C4/1
	Case 4.1: Kellogg's Indian Experience	
Appendix 1	Practice Final Examinations	A1/1
	Practice Final Examination 1	1/2
	Practice Final Examination 2	1/3
	Examination Answers	1/5
Appendix 2	Answers to Review Questions	A2/1
	Module 1	2/1
	Module 2	2/6
	Part One Case	2/13
	Module 3	2/14
	Module 4	2/18
	Module 5	2/22
	Module 6	2/27
	Part Two Case	2/31
	Module 7	2/33
	Module 8	2/40
	Module 9	2/45
	Part Three Case	2/51
	Module 10	2/52
	Module 11	2/58
	Module 12	2/59
	Module 13	2/61
	Module 14	2/67
	Module 15	2/71
	Module 16	2/77
	Module 17	2/83
	Part Four Case	2/89
Index		I/1

Preface

Whether or not a company wants to participate directly in international business, it cannot escape ever-increasing competition from international firms. We are coming to a situation where hardly any company can claim that it is a domestic one. The globalisation of the marketplace is already a reality, but it led us to some misunderstandings. The concept of the global market, or global marketing, thus needs some clarification. Generally, the concept views the world as one market and is based on identifying and targeting cross-cultural similarities. In our opinion, the global marketing concept is based on the premise of cultural differences and is guided by the belief that each foreign market requires its own culturally adapted marketing strategies. Although consumers dining at McDonald's in New Delhi, Moscow and Beijing is a reality, the idea of marketing a standardised product with a uniform marketing plan remains 'purely theoretical.'

The global marketing strategy is thus different from the globalisation of the market. One has to do with efficiency of operations, competitiveness and orientation, the other with homogeneity of demand across cultures. In this course we consider it important to make this distinction and to see how it affects international marketing strategies.

In Europe, where home markets are smaller, companies like Philips, Unilever, Ericsson, Nokia, Akzo Nobel and Carrefour are deriving up to 80 per cent of their revenues from abroad. The companies that succeed in the 21st century will be those capable of adapting to constant change and adjusting to new challenges.

The economic, political and social changes that have occurred over the last decade have dramatically altered the landscape of global business. Consider the present and future impact of:

- The emergence of China as a full player in international market.
- The European Union as the biggest single market with 500 million affluent consumers.
- Emerging markets in Eastern Europe, Asia, and Latin America, where in spite of the economic and political crisis, more than 75 per cent of the growth in world trade over the next 20 years is expected to occur.
- The job shift in services from Western to emerging markets.
- The rapid move away from traditional distribution structures in Japan, Europe, USA and many emerging markets.
- The growth of middle-income households the world over.
- The creation of the World Trade Organization (WTO) and decreasing restrictions on trade.
- The transformation of the Internet from a toy for 'cybernerds' to a major international business tool for research, advertising, communications, exporting and marketing.
- The increased awareness of ethical issues and social responsibility.

As global economic growth occurs, understanding marketing in all cultures is increasingly important. This course addresses global issues and describes concepts relevant to all international marketers, regardless of the extent of their international involvement. Emphasis is on the strategic implications of competition in the markets of different countries. An environmental/cultural approach to international marketing permits a truly global orienta-

tion. The reader's horizons are not limited to any specific nation or to the particular ways of doing business in a single country. Instead, we provide an approach and framework for identifying and analysing the important cultural and environmental uniqueness of any country or global region.

The course is designed to stimulate curiosity about management practices of companies, large and small, seeking market opportunities outside their home country and to raise the reader's consciousness about the importance of viewing the international marketing management strategies from a global perspective.

Although this revised edition is infused throughout with a global orientation, export marketing and operations of smaller companies are not overlooked. Issues specific to exporting are discussed where strategies applicable to exporting arise and examples of marketing practices of smaller companies are examined.

Structure of the Course

The course is divided into four parts. In **Part I**, An Overview, the two modules introduce the reader to international marketing and to three international marketing management concepts: the domestic market expansion concept, the multidomestic market concept and the global marketing concept. As companies restructure for the global competitive rigours of the 21st century, so too must tomorrow's managers. The successful manager must be globally aware and have a frame of reference that goes beyond a country, or even a region, and encompasses the world. What global awareness means and how it is acquired is discussed early in the course; it is the foundation of global marketing.

Module 2 focuses on the dynamic environment of international trade and the competitive challenges and opportunities confronting today's international marketer. The importance of the creation of the World Trade Organization (WTO), as the successor to GATT, are fully explored.

The four modules in **Part II** deal with the impact of culture on international marketing. A global orientation requires the recognition of cultural differences and the critical decision of whether or not it is necessary to accommodate them.

Geography and history (**Module 3**) are included as important dimensions in understanding cultural and market differences among countries. Not to be overlooked is concern for the deterioration of the global ecological environment and the multinational company's critical responsibility to protect it.

Module 4 presents a broad review of culture and its impact on human behaviour as it relates to international marketing. Specific attention is paid to Geert Hofstede's study of cultural value and behaviour.

Module 5 focuses on business customs and practices. Knowledge of the business culture, management attitudes and business methods existing in a country and a willingness to accommodate the differences are important to success in an international market. The module provides several examples to deal with these different business practices and customers.

The political climate in a country is a critical concern for the international marketer. In **Module 6**, we take a closer look at the political environment. We discuss the stability of government policies, the political risks confronting a company, and the assessment and

reduction of political vulnerability of products. Legal problems common to most international marketing transactions, that must be given special attention when operating abroad, are also discussed in this module.

Modules 7, 8 and 9 in Part III are concerned with assessing global market opportunities. As markets expand, segments grow within markets, and as market segments across country markets evolve marketers are forced to understand market behaviour within and across different cultural contexts. Multicultural research and qualitative and quantitative research are discussed in **Module 7**.

Modules 8 and 9 explore the impact of the three important trends in global marketing: (1) the growth and expansion of the world's big emerging markets; (2) the rapid growth of middle-income market segments; (3) the steady creation of regional market groups that include the European Union (EU), the North American Free Trade Agreement (NAFTA), the Southern Cone Free Trade Area (Mercosur), ASEAN Free Trade Area (AFTA) and the Asian–Pacific Economic Cooperation (APEC).

The strategic implications of the shift from socialist-based to market-based economies in Eastern Europe, and the return of impact of China on international commerce are examined. Attention is also given to the efforts of the governments of India and many Latin American countries to reduce or eliminate barriers to trade, open their countries to foreign investment and privatise state-owned enterprises.

In **Part IV**, Developing International Marketing Strategies, planning and organising for international marketing are discussed in **Module 10**. Many multinational companies realise that to fully capitalise on opportunities offered by global markets, they must have strengths that often exceed their capabilities. Here we also deal with positioning and branding as strategic actions. **Module 11** has been dedicated to Entry Strategies. Here we provide a model that can be followed to analyse different markets while making decisions on market selection.

In **Module 12**, the special issues involved in moving a product from one country market to another, and the accompanying mechanics of exporting, are addressed. The exporting mechanisms and documentation is expanded.

Modules 13 and 14 focus on product management, reflecting the differences in strategies between consumer and industrial products and the growing importance in world markets for business services. Additionally, the discussion on the development of global products stresses the importance of approaching the adaptation issue from the viewpoint of building a standardised product platform that can be adapted to reflect cultural differences. The competitive importance in today's global market for quality, innovation and technology as the keys to marketing success is explored.

Module 15 takes the reader through the distribution process, from home country to the consumer, in the target country market. The structural impediments to market entry imposed by a country's distribution system are examined in the framework of a detailed presentation of the American and European distribution structure. In addition, the rapid changes in channel structure that are occurring in Japan and in other countries and the emergence of the World Wide Web as a distribution channel are presented.

Module 16 covers advertising and addresses the promotional element of the international marketing mix. Included in the discussion of global market segmentation are recognition of the rapid growth of market segments across country markets and the importance of market segmentation as a strategic competitive tool in creating an effective promotional message.

We also discuss personal selling and sales management and the critical nature of training, evaluating and controlling sales representatives.

Price escalations and ways in which it can be lessened, countertrade practices and price strategies under varying currency conditions are concepts presented in **Module 17**. The factors influencing pricing decisions are thoroughly discussed.

Acknowledgments

The success of a text depends on the contributions of many people, especially those who take the time to share their thoughtful criticisms and suggestions to improve the text.

We would especially like to thank the reviewers who gave us valuable insights into this revision:

- Kim Rene Bohn, University of Aalborg, Denmark
- Peter Dahlin, Malardalen University College, Sweden
- Nikos Dimitriadis, University of Sheffield, UK
- Peter Forte, ESCEM, France
- Jens Graff, UMEA, Sweden
- Amjad Hadjikhani, Uppsala University, Sweden
- Patricia Harris, Kingston University, UK
- Cecilia Lindh, Malardalen University College, Sweden
- Dr. Ulrike Mayrhofer, IECS Strasbourg, France
- Peter Nuttall, UWE, UK
- Fred Scharf, University of Ulster, UK
- Eric Shui, Birmingham Business School, UK
- Dr. Rudolf R. Sinkovics, Manchester Business School, UK
- John Sisk, Dundalk Institute of Technology, Ireland
- Ingemar Tuveesson, Lunds University, Sweden
- Fiona Winfield, Nottingham Trent University, UK

We would also like to thank those who contributed to this new edition, by writing case studies or examples:

- Ulf Elg, Lunds University, Sweden
- Richard Gesteland, Global Management, LLC, USA
- Sylvie Hertrich, IECS Strasbourg, France
- Anna Jonsson, Lunds University, Sweden
- Claudia Klausegger, Wirtschaftsuniversität Wien, Austria
- Dr. Ulrike Mayrhofer, IECS Strasbourg, France
- Klaus Meyer, National Chengchi University, Taiwan
- Rudolf R. Sinkovics, University of Manchester, UK
- Veronika Tarnovskaya, Lunds University, Sweden
- Rob van Zanten, University of Adelaide, Australia

In addition, over 200 instructors, unfortunately too many to list here, responded to surveys that helped shape the content and structure of this edition, as well as provided impetus for some very positive changes in the supplement package.

Other than these we also would like to thank a team of colleagues who helped us in typing, editing and preparing the manuscript. Our special thanks in the regard to Robert-Jan Bulter and Gill Geraghty at Manchester Business School.

Acknowledgments

We appreciate the help of all the many students and professors who have shared their opinions of past editions, and we welcome their comments and suggestions on this and future editions of *International Marketing*.

A very special thanks to Rachel Crookes at McGraw-Hill, London, who helped us in more than one way to finish this edition in time.

Pervez Ghauri and Philip Cateora

Module 1

The Scope and Challenge of International Marketing

Contents

1.1 The Internationalisation of Business	1/3
1.2 International Marketing Defined	1/7
1.3 The International Marketing Task.....	1/8
1.4 Environmental Adjustment Needed	1/13
1.5 Self-reference Criterion: An Obstacle	1/15
1.6 Becoming International.....	1/17
1.7 International Marketing Orientations.....	1/19
1.8 Globalisation of Markets.....	1/23
1.9 Developing a Global Awareness	1/25
1.10 Orientation of International Marketing	1/28
Learning Summary	1/28
Review Questions.....	1/29

Learning Objectives

What you should learn from Module 1

- What is meant by international marketing.
- To understand the scope of the international marketing task
- To comprehend the importance of the self-reference criterion (SRC) in international marketing.
- To be able to identify and manage the factors influencing internationalisation of companies.
- To evaluate the progression of becoming an international marketer.
- To see how international marketing concepts influence international marketers.
- To appreciate the increasing importance of global awareness.

The modern world is organised on the theory that each nation state is sovereign and independent from other countries. In reality, however, no country can completely isolate its internal affairs from external forces. Even the most inward-looking regimes have realised the limitations of their own resources as well as the benefits of opening up their borders. This major change in the orientation of most regimes has led to an enormous amount of activity in the international marketplace.

A global economic boom, in the last decade of twentieth century has been one of the drivers for efficiency, productivity and open, unregulated markets that swept the world. Never before in world history have businesses been so deeply involved in and

affected by international global developments. Powerful economic, technological, industrial, political and demographic forces are converging to build the foundation of a new global economic order on which the structure of a world economic and market system will be built.²

Whether or not a company wants to participate directly in international business, it cannot escape the effect of the ever-increasing number of domestic firms exporting, importing, and/or manufacturing abroad; the number of foreign-based firms operating in most markets; the growth of regional trade areas; the rapid growth of world markets; and the increasing number of competitors for global markets. Of all the trends affecting global business today, five stand out as the most dynamic and as the ones that are influencing the shape of international business:

1. The interdependence of the world economies.
2. The rapid growth of regional free trade areas such as EU, NAFTA, ASEAN and APEC.
3. The increase in wealth and growth in most parts of the world, causing enhanced purchasing power.
4. The evolution of large emerging markets such as Brazil, China, India, Malaysia, Russia, Hungary and Poland.
5. Availability of advanced methods of communication and transportation due to developments in information technology.

These forces affecting the international business have led to a dramatic growth in international trade and have contributed to a perception that world has become a smaller and interdependent place.³ If we look at the Swiss Multinational Company, Nestlé, 'The Food Company of the World', it claims its products are sold in every country in the world. It has factories in more than 80 countries and it has many brands that are recognised all over the world.⁴ Toyota and its subsidiaries sell their cars in more than 170 countries, giving it a presence in more countries than any other auto manufacturer.⁵

Today most business activities are global in scope. Finance, technology, research, capital and investment flows, production facilities, purchasing and marketing and distribution networks all have global dimensions. Every business must be prepared to compete in an increasingly interdependent global economic environment, and all business people must be aware of the effects of these trends when managing a multinational conglomerate or a domestic company that exports. As one international expert noted, 'every company is international, at least to the extent that its business performance is conditioned in part by events that occur abroad.'⁶ Even companies that do not operate in the international arena are affected to some degree by the success of the European Union, the post 9-11 political economy and the economic changes taking place in China and India. The aftermath of 9-11 and the war in Afghanistan and Iraq have changed the political as well as economic scene. The interdependence among the nations and markets has however not been affected. Companies have become even more aggressive to capture new markets to compensate recessions at home or in their traditional markets.

As competition for world markets intensifies, the number of companies operating solely in domestic markets is decreasing. Or, to put it another way, it is increasingly true that the business of any business is international business. The challenge of international marketing is to develop strategic plans that are competitive in the intensifying global markets. These and other issues affecting the world economy, trade, markets and competition will be discussed throughout this text.

1.1 The Internationalisation of Business

Current interest in international marketing can be explained by the changing competitive structures coupled with shifts in demand characteristics in markets throughout the world.

Going International 1.1

Evolution of a Multinational Company

- 1964 Phil Knight an accountant at Price Waterhouse and college track coach Bill Bowerman put in \$500 each to start Blue Ribbon Sports.
- 1970 Bowerman, inspired by the waffle iron, dreams up new shoe treads, which becomes the best selling U.S. training shoe.
- 1971 Blue Ribbon changes its name to Nike and adopts swoosh as its logo, designed by a college student for \$35. She later gets an undisclosed number of stocks.
- 1973 Steve Perfontaine, the long distance runner, becomes the first major athlete to wear Nike in competitions.
- 1980 Nike goes public with 2.4 million shares at \$11. After several splits, stock is worth \$78 in September 2004.
- 1985 Air Jordan, the best selling athletic shoe, ever, is introduced
- 1987 Nike runs its first advertisement campaign 'Revolution' based on a Beatles song.
- 1992 Magic Johnson, sponsored by Nike, wins a gold medal. The first Nike town opens.
- 1994 Nike enters the football by signing top players like Ronaldo from Brazil.
- 1999 Co-founder Bowerman dies and Knight takes total control under allegation of poor working conditions in Asian factories producing Nike.
- 2003 More than half of the sales come from outside the U.S. for the first time. It passes Adidas as number 1 football shoe in Europe.

With revenues over \$12 billion (2004), the company has come a long way from its early years when Phil Knight used to sell sneakers out of his car trunk at tracks. As for advertising Nike spent \$8 million in 1986 and \$48 in 1987. These days it pays \$100 million for one endorsement (e.g. Tiger Woods). It has developed sophisticated computer systems to develop and market its products in more places in the world more quickly. It has improved its gross margin from 39.9 percent in 1998 to 42.9 percent in 2004. It makes only 3 percent of shoes without a firm order from a retailer (30 percent in 1998).

Today, like any other Multinational Company Nike is not just one product/ brand company. It started diversifying already in 1988 when it bought Cole Haan (dresses and casual shoes) for \$88 million, in 1995 it bought Bauer (ice hockey skates) for \$409 million, in 2002 it bought Hurley International (skateboard equipment) for \$95 million and Converse (retro-style sneakers) for \$305 in 2003.

As for production, Nike does not own any manufacturing facility. However, factories such as Yue Yuen in an industrial estate in Dongguan, China, are geared towards Nike standards and reflect Nike needs. The chart illustrates that a particular Nike shoe is made up of 52 different components, coming from five different countries, excluding nonmaterial inputs such as design, transportation and marketing. It will be touched by at least 120 pairs of hands during production. The new production system is a network of

logistics, not only all the materials have to come together; they have to come together at the right time. Moreover, constant upgrading of materials and of process and workers is required. The designs and models are changed every week.

What does this mean for the business world? For one thing, it suggests the futility of trying to apply borders to today's business. Nike, for example, is an American firm and though our statesmen and trade negotiators haggle over local content, how would they classify Nike from the Dongguan factory? The leather comes from South Korea. Those putting it together are mainland Chinese. The factory is owned by a Taiwanese, some components come from Japan and Indonesia, and the design and marketing come from America. And if this is the case for a simple pair of shoes, imagine what it must be for a computer or a car.

Sources: Abstracted from *Far Eastern Economic Review*, 29 August 1996, p. 5 and Stanley Holmes, 'The New Nike', Cover Story, *Business Week*, September 20, 2004, pp. 54–64.

With the increasing globalisation of markets, companies find they are unavoidably enmeshed with foreign customers, competitors and suppliers, even within their own borders. They face competition on all fronts – from domestic firms and from foreign firms. A significant portion of all televisions, DVD players, mobile phones, clothes and tableware sold in Western Europe is foreign made. Sony, Panasonic, Mitsubishi, Nokia, Fujitsu, Toyota and Nissan are familiar brands in Europe and North America, and for Western industry, they are formidable opponents in a competitive struggle for European and world markets.

Many familiar domestic companies are now foreign controlled. When you shop for groceries at Aldi, A&P supermarkets or buy Alka-Seltzer, you are buying indirectly from a German company. Some well-known brands no longer owned by US companies are Carnation (Swiss), Brooks Brothers clothing (Canada) and the all-American Smith and Wesson handgun, which is now owned by a British firm. There is hardly any country that is not involved in international trade and investment, Table 1.1 shows the top 30 countries. In fact, foreign investment in Western countries by other industrialised countries is quite common. This is illustrated by Table 1.2. We can see that companies from Germany, Japan, the United States and the United Kingdom lead the group of investors, with companies from Switzerland, The Netherlands and France following in that order.

Table 1.1 Top 30 countries for trade and expansion

Rank 2004	Country	GDP per capita US\$	Trade blocs/ agreements	Trade block totals	Global competi- tion ranking	Population (millions)	Inward direct investment	Export +Import/ GDP
1	USA	39 340	NAFTA, WIPO, WTO, APEC, ISRAEL	26	2	293.03	141 678	24.85
2	United Kingdom	27 920	EU, WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	25	15	60.50	41 678	62.36
3	Japan	28 160	WIPO, WTO, APEC	14	11	127.33	7 199	33.08
4	Singapore	28 570	WIP, WTO, APEC, ASEAN	16	6	4.26	7 350	311.16

5	Canada	32 180	NAFTA, WIPO, WTO, APEC, CHILE, ISRAEL	28	16	32.01	25 232	60.29
6	Sweden	27 890	EU, WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	28	3	9.00	14 916	116.01
7	Taiwan	25 820	WTO, APEC	4	5	22.75	1 878	71.16
8	Denmark	31 060	EU, EMU,WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	28	4	5.39	9 186	117.07
9	Ireland	34 650	EU, EMU,WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	32	30	3.95	18 678	169.94
10	Finland	28 630	EU, EMU,WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	32	1	5.26	10 563	91.08
11	Australia	29 280	APEC, WIPO, WTO	14	10	20.01	9 700	42.05
12	Switzer- land	30 770	EFTA, WIPO, WTO	14	7	7.35	8 061	113.20
13	Germany	27 800	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	33	13	82.24	36 737	78.14
14	Nether- lands	29 760	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	12	16.32	32 385	130.12
15	Hong Kong	28 760	WIPO, WTO, APEC	14	24	7.08	17 500	331.19
16	France	28 350	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	26	60.40	47 858	61.09
17	Spain	23 460	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	23	41.05	27 414	52.29
18	Norway	38 360	EFTA, WIPO, WTO	14	9	4.55	3 644	83.58

Module 1 / The Scope and Challenge of International Marketing

19	Austria	30 100	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	14	17	8.22	3 811	117.48
20	Belgium	29 270	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	27	10.29	20 733	159.98
21	Italy	27 700	EU, EMU,WIPO, SCH, ISRAEL, MEXICO	30	41	58.06	14 875	48.84
22	South Korea	18 620	WIPO, WTO, APEC	14	18	48.22	2 789	84.69
23	New Zealand	231 130	WIPO, WTO, APEC	14	14	4.05	1 748	58.44
24	Portugal	18 410	EU, EMU,WIPO, WTO, SCH, ISRAEL, MEXICO	35	25	10.38	5 082	56.20
25	China	5 550	WIPO, WTO, APEC	10	44	1305.63	57 000	18.34
26	Malaysia	6 840	WIPO, WTO, APEC, ASEAN	16	29	25.46	2 000	135.14
27	Greece	19 390	EU, EMU,WIPO, WTO, ISRAEL, MEXICO	25	35	10.67	554	37.37
28	Chile	11 180	MERCOSUR, WIPO, WTO, APEC, CAN.,MEXIC O, OTHERS	32	28	15.37	3 729	37.78
29	Thailand	7 880	APEC, WIPO, WTO, ASEAN	16	32	64.55	3 000	45.57
30	CzechRe- public	16 750	WIPO, WTO, EU, ISRAEL	15	39	10.24	5 000	72.60

Table 1.2 Direct investment flows around Europe, the United States and Japan, 2002

Countries	Inflow (million \$)	Outflow (million \$)	Net outflow (million \$)
US	30 030	119 741	89 711
Belgium and Luxembourg	143 912	167 361	23 449
Japan	9 326	31 481	22 155
UK	24 945	39 703	14 758
France	51 505	62 547	11 042
Norway	872	5 537	4 665
Austria	1 523	5 670	4 147
Italy	14 545	17 123	2 578
Switzerland	9 303	11 787	2 484
Finland	9 148	9 891	743
Sweden	11 081	10 869	-212
Hungary	854	264	-590
Portugal	4 276	3 523	-753
Denmark	5 953	4 839	-1 114
Spain	21 193	18 456	-2 737
The Netherlands	29 182	26 270	-2 912
Czech Republic	9 319	281	-9 038
Germany	38 033	24 534	-13 499

Source: World Investment Report 2003.

Companies with foreign operations find foreign earnings make an important overall contribution to total corporate profits. Companies that never ventured abroad until recently are now seeking foreign markets. Companies with existing foreign operations realise they must be more competitive to succeed against foreign multinationals. They have found it necessary to spend more money and time improving their marketing positions abroad because competition for these growing markets is intensifying. For the firm venturing into international marketing for the first time, and for those already experienced, the requirement is generally the same – a thorough and complete commitment to foreign markets and, for many, new ways of operating to handle uncertainties of foreign markets.

1.2 International Marketing Defined

International marketing is the performance of business activities that direct the flow of a company's goods and services to consumers or users in more than one nation for a profit. The only difference in the definitions of domestic marketing and international marketing is that the marketing activities take place in more than one country. This apparently minor difference accounts for the complexity and diversity found in international marketing operations. Marketing concepts, processes and principles are to a great extent universally applicable, and the marketer's task is the same whether doing business in Amsterdam, London or Kuala Lumpur. The goal of a business is to make a profit by promoting, pricing

and distributing products for which there is a market. If this is the case, what is the difference between domestic and international marketing?

The answer lies not with different concepts of marketing, but with the environment within which marketing plans must be implemented. The uniqueness of foreign marketing comes from the range of unfamiliar problems and the variety of strategies necessary to cope with different levels of uncertainty encountered in foreign markets.

Competition, legal restraints, government controls, weather, fickle consumers and any number of other uncontrollable elements can, and frequently do, affect the profitable outcome of good, sound marketing plans. Generally speaking, the marketer cannot control or influence these uncontrollable elements, but instead must adjust or adapt to them in a manner consistent with a successful outcome. What makes marketing interesting is the challenge of moulding the controllable elements of marketing decisions (product, price, promotion and distribution) within the framework of the uncontrollable elements of the marketplace (competition, politics, laws, consumer behaviour, level of technology and so forth) in such a way that marketing objectives are achieved. Even though marketing principles and concepts are universally applicable, the environment within which the marketer must implement marketing plans can change dramatically from country to country. The difficulties created by different environments and culture are the international marketer's primary concern.

1.3 The International Marketing Task

The international marketer's task is more complicated than that of the domestic marketer because the international marketer must deal with at least two levels of uncontrollable uncertainty instead of one. Uncertainty is created by the uncontrollable elements of all business environments, but each foreign country in which a company operates adds its own unique set of uncontrollables. Figure 1.1 illustrates the total environment of an international marketer. The inner circle depicts the controllable elements that constitute a marketer's decision area, the second circle encompasses those environmental elements at home that have some effect on foreign-operation decisions and the outer circles represent the elements of the foreign environment for each foreign market within which the marketer operates. As the outer circles illustrate, each foreign market in which the company does business can (and usually does) present separate problems involving some or all of the uncontrollable elements. Thus, the more foreign markets in which a company operates, the greater the possible variety of foreign environmental uncontrollables with which to contend. Frequently, a solution to a problem in country market A is not applicable to a problem in country market B.

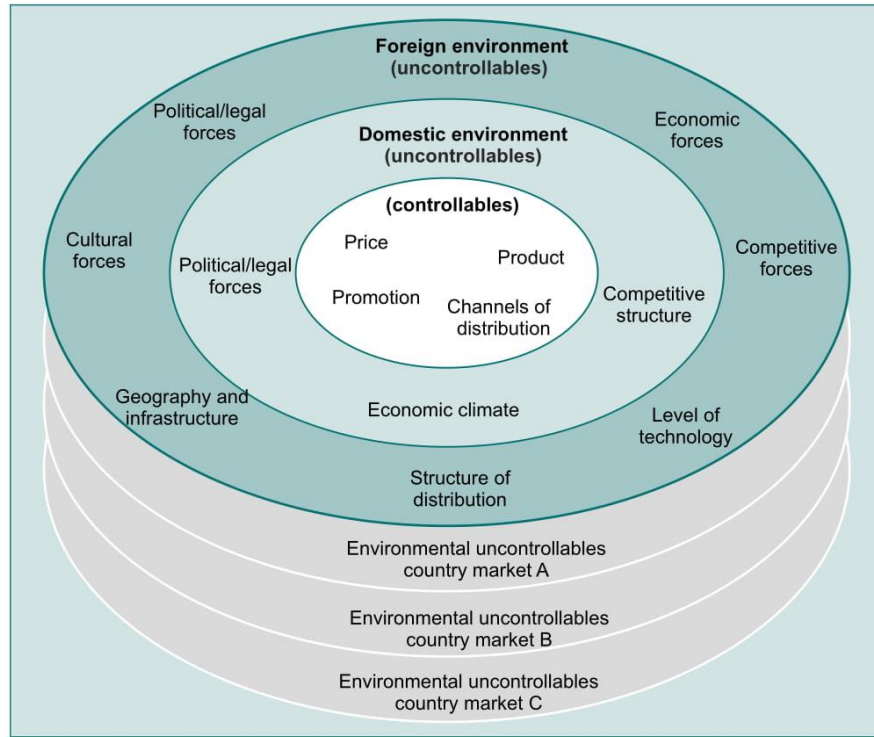


Figure 1.1 The international marketing task

1.3.1 Marketing Controllables

The successful manager constructs a marketing programme designed for optimal adjustment to the uncertainty of the business climate. The inner circle in Figure 1.1 represents the area under the control of the marketing manager. Assuming the necessary overall corporate resources, the marketing manager blends price, product, promotion and channels-of-distribution activities to capitalise on anticipated demand. The controllable elements can be altered in the long run and, usually, in the short run, to adjust to changing market conditions or corporate objectives.

The outer circles surrounding the market controllables represent the levels of uncertainty that are created by the domestic and foreign environments. Although the marketer can blend a marketing mix from the controllable elements, the uncontrollables are precisely that and there must be active adaptation. These are the elements that are outside the control of the managers but need to be handled. That effort, the adaptation of the marketing mix to the uncontrollables, determines the ultimate outcome of the marketing enterprise.

1.3.2 Domestic Uncontrollables

The second circle, representing the domestic environment in Figure 1.1, includes home-country elements that are outside the control of the manager and that can have a direct

effect on the success of a foreign venture: political forces, legal structure and economic climate.

A political decision involving domestic foreign policy can have a direct effect on a firm's international marketing success. For example, most Western governments imposed restrictions on trade with South Africa to protest about apartheid. In this case the international marketing programmes of such companies as Shell, IBM and British Petroleum (BP) were restricted by domestic uncontrollables. Conversely, positive effects occur when there are changes in foreign policy and countries are given favoured treatment. Such were the cases when South Africa abolished apartheid and the embargo was lifted, and when the western governments decided to encourage trade with Libya as a reward for not pursuing weapons of mass destruction. In both cases, opportunities were created for international companies.

The domestic economic climate is another important home-based uncontrollable variable with far-reaching effects on a company's competitive position in foreign markets. The capacity to invest in plants and facilities either in domestic or foreign markets is to a large extent a function of domestic economic vitality. It is generally true that capital tends to flow towards optimum use; however, capital must be generated before it can have mobility. Furthermore, if internal economic conditions deteriorate, restrictions against foreign investment and purchasing may be imposed to strengthen the domestic economy.

Inextricably entwined with the effects of the domestic environment are the constraints imposed by the environment of each foreign country.

Going International 1.2

McDonald's Revolutions

In 2002, McDonald's, the biggest global brand after Coca-Cola was about to announce the first quarterly loss since going public in 1965. Sales were falling and hundreds of underperforming restaurants were closed, earnings per share had fallen in six out of eight previous quarters. Market share was contested by a new breed of 'quick casual' restaurants such as Panera Bread and Pret A Manger. The chain ranked at the bottom of the University of Michigan's American Customer Satisfaction Index. To cap it all, it was targeted by a number of lawsuits brought against fast food companies in the US, and shirts and mugs emblazoned with the words 'Stop super-sizing us' started multiplying across the country. However, as the company responded to the crisis, the sales in the US were boosted by new main-course salads and breakfast sandwiches in the first half of 2003, brining the share prices up by 80%. Nevertheless, it is still for the future to show whether the recovery will be sustainable. In the meanwhile, the company is attempting to turn McDonald's into a 'lifestyle' brand, comparable with Apple or Nike, through better products, better marketing and better restaurants.



Interior of a 'casual restaurant' McDonald's in France. Reprinted with permission

The company revised its growth targets. Previous targets of 10%–15% a year resulted in focus on opening new restaurants and services in the existing ones was neglected. Now McDonald's is aiming for annual sales growth of 3%–5% from 2005 onwards, with only 2 percentage points coming from new restaurants. The partially lapsed system of sending inspectors round to grade restaurants on quality, service and cleanliness was standardised and toughened up, making it easier to weed out underperforming franchises. Premium salads were added to the menu in March 2003. A 'Salad Plus' menu, offering a variety of low-fat foods, is being tested in Australia. Apple slices are being tested in children's Happy Meals. A new global advertising campaign, featuring a new slogan 'I'm Lovin' It,' is the first time McDonald's advertisements in 118 operating countries have used the same slogan.

Other changeover ideas came from one of the most unlikely places – France. Despite the somewhat sour Franco-US relations, France is McDonald's best-performing European subsidiary in terms of operating income per outlet and is in the global vanguard of redesigning restaurants and launching products. French management attributes its success to the adaptation to local tastes and habits. In particular, McDonald's France has an important focus on the 'modernity' of the restaurant image. The company transformed many outlets into so-called 'casual restaurants' by using stone, wood and leather and making the seating space more comfortable and attractive. There are lounge chairs in place of hard, fixed plastic seats, and some restaurants have Apple iPod digital music players installed around the walls, so diners can don headphones and listen to music of their choice.

Source: adapted from Buckley, N. 'Eyes on the Fries: Will New Products, Restaurant Refits and a Marketing Overhaul Sustain the Golden Arches?'; Minder, R. 'Croques, Leather and Headphones put France in the Vanguard', *Financial Times*, 29 August 2003, p. 15; and 'Battling against Big Food', *The Economist*, 21 December 2002, p. 116.

1.3.3 Foreign Uncontrollables

In addition to uncontrollable domestic elements, a significant source of uncertainty is the number of uncontrollable foreign business environments (depicted in Figure 1.1 by the outer circles). A business operating in its home country undoubtedly feels comfortable in forecasting the business climate and adjusting business decisions to these elements. The process of evaluating the uncontrollable elements in an international marketing programme, however, often involves substantial doses of cultural, political and economic shock.

A business operating in a number of foreign countries might find polar extremes in political stability, class structure and economic climate – critical elements in business decisions. The dynamic upheavals in some countries further illustrate the problems of dramatic change in cultural, political and economic climates over relatively short periods of time. A case in point is the Soviet Union – a single market that divided into 15 independent republics, 11 of which re-formed in a matter of days as the Commonwealth of Independent States (CIS), leaving investors uncertain about the future. They found themselves asking whether contracts and agreements with the Soviet government were valid in individual independent states. Was the Republic of Russia empowered to represent the CIS, would the rouble survive as the currency of the CIS and who had the authority to negotiate the sale of property or the purchase of equipment? In a very short period, the foreign investors' enthusiasm for investment in the former USSR and its republics turned to caution in the face of drastic changes as it transformed itself into a market economy.⁷ Ever since its liberalisation, Russia, the biggest market among the CIS, has had an inflation of 15 per cent per month. This has caused enormous exchange variation as illustrated by Table 1.3. Such are the uncertainties of the uncontrollable political factors of international business.

Table 1.3 Rouble exchange rate against the dollar

1989	0.6	1997 (Jan)	5 585.0
1990	1.7	1998 (Jan)	59 980.0
1991 (Jan)	37.6	1999 (Jan)	285 050.0
1992 (Jan)	110.0	2000 (Jan)	274 900.0
1993 (Jan)	417.0	2001 (Jan)	299 300.0
1994 (Jan)	1400.0	2002 (Jan)	304 701.0
1995 (Jan)	4500.0	2003 (Jan)	319 578.0
1996 (Jan)	4999.0	2004 (Jan)	292 400.0
		2005 (Jan)	280 050.0

Sources: Peter Buckley and Pervez Ghauri, *The Economics of Change in Eastern Europe*, 1994, p. 25; xe.com, www.xe.com, 2004.

The more significant elements in the uncontrollable international environment, shown in the outer circles of Figure 1.1, include (1) political/legal forces, (2) economic forces, (3) competitive forces, (4) level of technology, (5) structure of distribution, (6) geography and infrastructure and (7) cultural forces. They constitute the principal elements of uncertainty an international marketer must cope with in designing a marketing programme. Each is discussed in some detail in subsequent modules.

Also a problem for some marketers attuned to one environment is the inability to easily recognise the potential impact of certain uncontrollable elements within another environment, one to which they have not been culturally acclimatised. Road signs of danger and indicators of potential in a foreign market may not always be read or interpreted accurately. The level of technology is an uncontrollable element that can often be misread because of the vast differences that may exist between developed and developing countries. For example, a marketer cannot assume that the understanding of the concept of preventive maintenance for machinery and equipment is the same in other countries as it is in the home country. Thus, in a developing country where the general population does not have the same level of technical knowledge that exists in a developed country, a marketer will have to take extra steps to ensure that routine maintenance procedures and their importance are understood.

The problem of foreign uncertainty is further complicated by a frequently imposed 'alien status' that increases the difficulty of properly assessing and forecasting the dynamic international business climate. There are two dimensions to the alien status of a foreign business: alien in that the business is controlled by foreigners and alien in that the culture of the host country is alien to the foreign company. The alien status of a business results in greater emphasis being placed on many of the uncontrollable elements than would be found with relation to those same elements in the domestic market.

The political environment offers the best example of the alien status. Domestic marketers must consider the political ramifications of their decisions although the consequences of this environmental element are generally minor. Even a noticeable change in government attitudes towards domestic business with a change of political parties is seldom serious; such is not the case in a foreign country. The political and legal environment can be extremely critical, and shifts in governments often mean sudden changes in attitudes that can result in expropriation, expulsion or major restrictions on operations. The fact is that the foreign company is foreign and thus always subject to the political whims of the government to a greater degree than a domestic firm.

The uncertainty of different foreign business environments creates the need for a close study of the operating environment within each new country relevant for your industry/product. Different solutions to fundamentally identical marketing tasks are often in order and are generally the result of changes in the environment of the market. Thus, a strategy successful in one country can be rendered ineffective in another by differences in political climate, stages of economic development, level of technology or other cultural variation.

1.4 Environmental Adjustment Needed

To adjust and adapt a marketing programme to foreign markets, marketers must be able to interpret effectively the influence and impact of each of the uncontrollable environmental elements on the marketing plan for each foreign market in which they hope to do business.

In a broad sense, the uncontrollable elements constitute the culture; the difficulty facing the marketer in adjusting to the culture (i.e. uncontrollable elements of the marketplace) lies in recognising their impact. In a domestic market, the reaction to much of the uncontrollables' (cultural) impact on the marketer's activities is automatic; the various cultural influences that fill our lives are simply a part of our history. We react in a manner acceptable to our society without thinking about it because we are culturally responsive to our environment. The experiences we have gained throughout life have become second nature and serve as the basis for our behaviour.

The task of cultural adjustment is perhaps the most challenging and important one confronting international marketers; they must adjust their marketing efforts to cultures to which they are not attuned. In dealing with unfamiliar markets, marketers must be aware of the frames of reference they are using in making their decisions or evaluating the potential of a market because judgements are derived from experience that is the result of the enculturative process. Once a frame of reference is established, it becomes an important factor in determining or modifying a marketer's reaction to situations – social and even non-social – especially if experience or knowledge of accustomed behaviour is lacking.

When a marketer operates in other cultures, marketing attempts may fail because of unconscious responses based on frames of reference acceptable in one's own culture but unacceptable in different surroundings. Unless special efforts are made to determine local cultural meanings for every market, the marketer is likely to overlook the significance of certain behaviours or activities and proceed with plans that result in a negative or unwanted response.

For example, a Westerner must learn that white is a symbol of mourning in parts of Asia, quite different from Western culture's white for bridal gowns. Also, time-conscious Westerners are not culturally prepared to understand the meaning of time to Latin Americans or Arabs. These differences must be learned to avoid misunderstandings that can lead to marketing failures. Such a failure actually occurred in the one situation when ignorance led to ineffective advertising on the part of a Western firm; and a second misunderstanding resulted in lost sales when a 'long waiting period' in the outer office of an emerging market customer was misinterpreted by a Western sales executive.

To avoid such errors, the foreign marketer should be aware of the principle of *marketing relativism*, that is, marketing strategies and judgements are based on experience, and experience is interpreted by each marketer in terms of his or her own culture and experience. We take into the marketplace, at home or in a foreign country, frames of reference developed from past experiences that determine or modify our reactions to the situations we face.

Cultural conditioning is like an iceberg – we are not aware of nine-tenths of it. In any study of the market systems of different people, their political and economic structures, religions and other elements of culture, foreign marketers must constantly guard against measuring and assessing the markets against the fixed values and assumptions of their own cultures. They must take specific steps to make themselves aware of the home cultural reference in their analyses and decision making.

1.5 Self-reference Criterion: An Obstacle

The key to successful international marketing is adaptation to the environmental differences from one market to another. Adaptation is a conscious effort on the part of the international marketer to anticipate the influences of both the foreign and domestic uncontrollable environments on a marketing mix, and then to adjust the marketing mix to minimise the effects.

The primary obstacle to success in international marketing is a person's *self-reference criterion (SRC)* in making decisions, that is, an unconscious reference to one's own cultural values, experiences, and knowledge as a basis for decisions. The SRC impedes the ability to assess a foreign market in its true light.

When confronted with a set of facts, we react spontaneously on the basis of knowledge assimilated over a lifetime; knowledge that is a product of the history of our culture. Quite often we do not know ourselves why we behave in a certain way in a certain situation as we do that unconsciously. We seldom stop to think about a reaction, we react. Thus, when faced with a problem in another culture, the tendency is to react instinctively referring only to our SRC for a solution. Our reaction, however, is based on meanings, values, symbols and behaviour relevant to our own culture and usually different from those of the foreign culture. Such decisions are often not helpful.

To illustrate the impact of the SRC, consider misunderstandings that can occur about personal space between people of different cultures. In the West, unrelated individuals keep a certain physical distance between themselves and others when talking to each other or in groups. We do not consciously think about that distance; we just know what feels right without thinking. When someone is too close or too far away, we feel uncomfortable and either move further away or get closer to correct the distance – we are relying on our SRC (see Figure 1.2). In some cultures, the acceptable distance between individuals is substantially less than that comfortable to Westerners. When they, unaware of another culture's acceptable distance, are approached too closely by someone from another culture, they unconsciously react by backing away to restore the proper distance (i.e. proper by their own standards) and confusion results for both parties. Westerners assume foreigners are pushy, while foreigners assume Westerners are unfriendly and standoffish. Both react to the values of their own SRCs, making them all victims of a cultural misunderstanding.

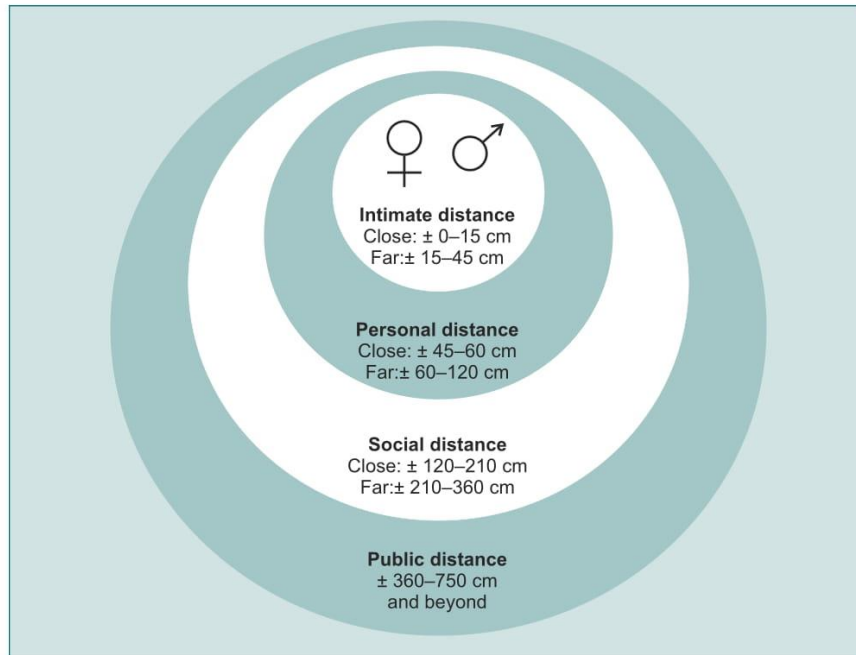


Figure 1.2 Four circles of intimacy

Your SRC can prevent you from being aware that there are cultural differences or from recognising the importance of those differences. Thus, you fail to recognise the need to take action, discount the cultural differences that exist among countries or react to a situation in a way offensive to your hosts. A common mistake made by Westerners is to refuse food or drink when offered. In Europe, a polite refusal is certainly acceptable, but in many countries in Asia and the Middle East, a host is offended if you refuse hospitality. While you do not have to eat or drink much, you do have to accept the offering of hospitality. Understanding and dealing with the self-reference criterion are two of the more important facets in international marketing.

If we evaluate every situation through our SRC, then we are ethnocentric. The ethnocentrism and the SRC can influence an evaluation of the appropriateness of a domestically designed marketing mix for a foreign market. If the Western marketers are not aware, they may evaluate a marketing mix on Western experiences (i.e. their SRC) without fully appreciating the cultural differences requiring adaptation. ESSO, the brand name of petrol, was a successful name in the United States and would seem harmless enough for foreign countries; however, in Japan, the name phonetically means ‘stalled car’, an undesirable image for petrol. Another example is ‘Pet’ in Pet Milk. The name has been used for decades; yet in France, the word *pet* means, among other things, flatulence – again, not the desired image for canned milk. Both of these examples of real mistakes made by major companies stem from relying on SRC in making a decision. In international marketing, relying on one’s SRC can produce an inadequately adapted marketing programme that ends in failure.

The most effective way to control the influence of the SRC is to recognise its existence in our behaviour. Although it is almost impossible for someone to learn every culture in depth

and to be aware of every important difference, an awareness of the need to be sensitive to differences and to ask questions when doing business in another culture can avoid many of the mistakes possible in international marketing. Asking the appropriate question helped the Vicks Company avoid making a mistake in Germany. It discovered that, in German, 'Vicks' sounds like the crudest slang equivalent of intercourse, so they changed the name to 'Wicks' before introducing the product.⁸

Also be aware that not every activity within a marketing programme is different from one country to another: there probably are more similarities than differences. Such similarities may lull the marketer into a false sense of apparent sameness. This apparent sameness, coupled with our SRC and ethnocentrism, is often the cause of international marketing problems. Undetected similarities do not cause problems; however, the one difference that goes undetected can create a marketing failure. To avoid this, we need to conduct a cross-cultural analysis of each situation and isolate the SRC influence that induce us to be ethnocentric.

Going International 1.3

You're Sick? Is it the Heart, a Virus or Liver? It Depends Where You Are From

Pharmaceutical companies have commissioned concurrent studies to help them package and market their products throughout Europe simultaneously, rather than country by country. This is because they know there are deep-rooted national differences in how people think about health, disease and medicine. In the United Kingdom and the Netherlands, people prefer tablets when taking medicine. In France, suppositories are preferred, while in Germany an injection will do.

In different countries, different organs are believed to be the cause of illness. Germans are almost obsessive about the heart and circulation – they are Europe's largest consumers of heart medicine. Southern Europeans assign almost mystical qualities to the liver. In the United Kingdom, doctors tend to look for external agents attacking the body and they prescribe antibiotics. In the central European countries, people turn first to herbal treatments and hot and cold baths, relying on antibiotics only as remedies of last resort. If you say you are tired, the Germans would say that it was cardiac insufficiency. In England they would consider you depressed.

Source: Abstracted from Lynn Payer, *Medicine and Culture* (New York: Henry Holt, 1988), p. 265.

1.6 Becoming International

Once a company has decided to go international, it has to decide the way it will enter a foreign market and the degree of marketing involvement and commitment it is prepared to make. These decisions should reflect considerable study and analysis of market potential and company capabilities, a process not always followed. Many companies appear to grow into international marketing through a series of phased developments. They gradually change strategy and tactics as they become more involved. Others enter international marketing after much research, with long-range plans fully developed.⁹

1.6.1 Phases of International Marketing Involvement

Regardless of the means employed to gain entry into a foreign market, a company may, from a marketing viewpoint, make no market investment, that is, its marketing involvement may be limited to selling a product with little or no thought given to development of market control. Or a company may become totally involved and invest large sums of money and effort to capture and maintain a permanent, specific share of the market. In general, a business can be placed in at least one of five distinct but overlapping phases of international marketing involvement.

1.6.1.1 No Direct Foreign Marketing

In this phase, there is no active cultivation of customers outside national boundaries; however, this company's products may reach foreign markets. Sales may be made to trading companies and other foreign customers who come directly to the firm. Or products reach foreign markets via domestic wholesalers or distributors who sell abroad on their own without explicit encouragement or even knowledge of the producer. An unsolicited order from a foreign buyer is often what piques the interest of a company to seek additional international sales.

1.6.1.2 Infrequent Foreign Marketing

Temporary surpluses caused by variations in production levels or demand may result in infrequent marketing overseas. The surpluses are characterised by their temporary nature; therefore, sales to foreign markets are made as goods are available, with little or no intention of maintaining continuous market representation. As domestic demand increases and absorbs surpluses, foreign sales activity is withdrawn. In this phase, there is little or no change in company organisation or product lines.

1.6.1.3 Regular Foreign Marketing

At this level, the firm has permanent productive capacity devoted to the production of goods to be marketed on a continuing basis in foreign markets. A firm may employ foreign or domestic overseas middlemen or it may have its own sales force or sales subsidiaries in important foreign markets. The primary focus for products presently being produced is to meet domestic market needs. Investments in marketing and management effort and in overseas manufacturing and/or assembly are generally begun in this phase. Further, some products may become specialised to meet the needs of individual foreign markets, pricing and profit policies tend to become equal with domestic business, and the company begins to become dependent on foreign profits.

1.6.1.4 International Marketing

Companies in this phase are fully committed and involved in international marketing activities. Such companies seek markets throughout the world and sell products that are a result of planned production for markets in various countries. This generally entails not only the marketing, but also the production of goods throughout the world. At this point, a company becomes an international or multinational marketing firm dependent on foreign revenues.

1.6.1.5 Global Marketing

At the global marketing level, companies treat the world, including their home market, as their market. This is one step further than the multinational or international company that views the world as a series of country markets (including their home market) with unique sets of market characteristics for which products and marketing strategies must be developed. A global company develops an overall strategy and image to reflect the existing commonalities of market needs among many countries to maximise returns through some global standardisation of its business activities – as much as it is culturally possible to achieve efficiencies.

1.6.2 Changes in International Orientation

Experience shows that a significant change in the international orientation of a firm occurs when that company relies on foreign markets to absorb permanent production surpluses and comes to depend on foreign profits. Businesses usually move through the phases of international marketing involvement one at a time, but it is not unusual for a company to skip one or more phases. As a firm moves from one phase to another, the complexity and sophistication of international marketing activity tends to increase and the degree of internationalisation to which management is philosophically committed tends to change. Such commitment affects the specific international strategies and decisions of the firm.

International operations of businesses reflect the changing competitiveness brought about by the globalisation of markets, interdependence of the world's economies, and the growing number of competing firms from developed and developing countries vying for the world's markets. *Global companies* and *global marketing* are terms frequently used to describe the scope of operations and marketing management orientation of these companies. Global markets are evolving for some products but do not exist yet for most products. In many countries, there are still consumers for many products, reflecting the differences in needs and wants, and there are different ways of satisfying these needs and wants based on cultural influences.

1.7 International Marketing Orientations

Although not articulated as such in current literature, it appears that the differences in the international orientation and approach to international markets that guide the international business activities of companies can be described by one of three orientations to international marketing management:

1. Domestic market extension orientation.
2. Multidomestic market orientation.
3. Global marketing orientation.

It is to be expected that differences in the complexity and sophistication of a company's marketing activity depend on which of these orientations guides its operations. The ideas expressed in each concept reflect the philosophical orientation that also can be associated with successive stages in the evolution of the international operations in a company.

Among the approaches describing the different orientations that evolve in a company as it moves through different phases of international marketing involvement – from casual exporting to global marketing – is the often-quoted **EPRG schema**. The authors of this

schema suggest that firms can be classified as having an **Ethnocentric**, **Polycentric**, **Regio-centric** or **Geocentric** orientation (EPRG) depending on the international commitment of the firm. Further, the authors state that 'a key assumption underlying the EPRG framework is that the degree of internationalisation to which management is committed or willing to move towards affects the specific international strategies and decision rules of the firm'.¹⁰ The EPRG schema is incorporated into the discussion of the three concepts that follows in that the philosophical orientations described by the EPRG schema help explain management's view when guided by one of the orientations.

1.7.1 The Domestic Market Extension Orientation

This orientation to international marketing is illustrated by the domestic company seeking sales extension of its domestic products into foreign markets. It views its international operations as secondary to and an extension of its domestic operations; the primary motive is to dispose of excess domestic production. Domestic business is its priority and foreign sales are seen as a profitable extension of domestic operations. Even though foreign markets may be vigorously pursued, the firm's orientation remains basically domestic. Its attitude towards international sales is typified by the belief that if it sells in Manchester it will sell anywhere else in the world. Minimal, if any, efforts are made to adapt the marketing mix to foreign markets; the firm's orientation is to market to foreign customers in the same manner the company markets to domestic customers. It seeks markets where demand is similar to the home market and its domestic product will be acceptable. This domestic market extension strategy can be very profitable; large and small exporting companies approach international marketing from this perspective. Sporadic export of cheese to Germany and Belgium by some Dutch dairy producers is an example of this concept. Firms with this marketing approach are classified as *ethnocentric* in the EPRG schema.

1.7.2 Multidomestic Market Orientation

Once a company recognises the importance of differences in overseas markets and the importance of offshore business to the organisation, its orientation towards international business may shift to a multidomestic market strategy. A company guided by this concept has a strong sense that country markets are vastly different (and they may be, depending on the product) and that market success requires an almost independent programme for each country. Firms with this orientation market on a country-by-country basis, with separate marketing strategies for each country.

Subsidiaries operate independently of one another in establishing marketing objectives and plans, and the domestic market and each of the country markets have separate marketing mixes with little interaction among them. Products are adapted for each market without coordination with other country markets; advertising campaigns are localised as are the pricing and distribution decisions.

A company with this concept does not look for similarity among elements of the marketing mix that might respond to standardisation; rather it aims for adaptation to local country markets. Control is typically decentralised to reflect the belief that the uniqueness of each market requires local marketing input and control. Production and sale of detergents and soaps by Unilever, all over the world, is a typical example of this concept. Firms with this orientation would be classified in the EPRG schema as *polycentric*.

Going International 1.4

Striking a Balance between Global and Local

Multinational companies are often either 'hopelessly local' or 'mindlessly global' in their approach. Unilever tend to be the former, where far away subsidiaries used to work independently with minimal supervision. More recently however, a new strategy 'path to growth' has been introduced to correct this. It will ensure that the biggest brands will be managed more centrally.

The best performing Unilever brands now tend to be those that have gone through this process of globalisation, such as deodorants. But Unilever's €24 billion a year food business is lagging behind the toiletries. The difference lies in the need to accommodate local tastes. The food division has nice priority brands ranging from Lipton tea to Bertolli olive oil. In spite of best efforts a local nuance to sales strategies has been missing. The newly installed marketing president for food division says tomato soup has to taste different in the UK, the Netherlands and Germany.



With thanks to Unilever Ice Cream and Frozen Food

One opinion is that Unilever managers are too focused on abstract problems while they should be aspiring for customer management. As one analyst says, 'They have pretty good brands. It just seems like they have not produced things that the consumer wants'. To overcome this, Unilever has been increasingly poaching staff from rivals to diversify its gene pool. Path to growth strategy launched in 1999–2000, is designed to conquer a perennial problem of big companies – how to make scale an asset rather than an encumbrance.

One reason that Unilever's performance is questioned is its comparison with Procter & Gamble, its old rival, which has shown a vibrant growth after its own restructuring. One analyst believes that breaking up the company into food, and home and personal care would help them to focus on their markets and adapt to local needs. While others say that the group enjoys distribution and purchasing benefits from combining the two businesses worldwide. The management's opinion is, 'The business has been in transformational changes for a number of years. I have no doubt there will be other changes in the future. Nobody can take refuge in saying we haven't quite the structure right, or we haven't got the brands right, or we haven't got the people right, or we haven't quite got the margins or the cost structure right. All this has been put into place and now we have to build on it'.

Do you think Unilever is on the right track for growth? Discuss its path to growth strategy!

Facts on Unilever

- Employs 234 000 people in around 100 different countries
- Worldwide turnover in 2003 was €42.9 billion, 2.5% of which spent on R&D

- Food brands include Knorr, Flora/Becel, Hellmans's, Lipton, Iglo/Birds Eye/Findus, Rama/Blue Band, SlimFast and Bertolli
- Leading Personal care brands include, Lux, Dove, Sunsilk, Pond's, Axe/Lyns and Rexona
- Since the 'Path to Growth' strategy was launched in 2000, the company has reduced the number of brands from 1600 to 400 leading brands and 250 smaller brands.

Source: Compiled from company information and Adam Jones: 'No Nimble Giant: The Stumbling Blocks Unilever Faces on its Path to Growth', *Financial Times*, August 23, 2004, p. 15.

1.7.3 Global Marketing Orientation

A company guided by this orientation or philosophy is generally referred to as a *global company*, its marketing activity is global, and its market coverage is the world. A company employing a global marketing strategy strives for efficiencies of scale by developing a product, to be sold at a reasonable price to a global market, that is, somewhat the same country market set throughout the world. Important to the global marketing concept is the premise that world markets are being 'driven towards a converging commonality',¹¹ seeking in much the same ways to satisfy their needs and desires. Thus, they constitute significant market segments with similar demands for the same basic product the world over. With this orientation a company attempts to standardise as much of the company effort as is practical on a worldwide basis.

Some decisions are viewed as applicable worldwide, while others require consideration of local influences. The world as a whole is viewed as the market and the firm develops a global marketing strategy, although pricing, advertising or distribution channels may differ in different markets. The development and marketing of the Sony Walkman or the Playstation are good examples of a global marketing orientation. The global marketing company would fit the *regiocentric* or *geocentric* classifications of the EPRG schema.

The global marketing concept views an entire set of country markets (whether the home market and only one other, or the home market and 100 other countries) as a unit, identifying groups of prospective buyers with similar needs as a global market segment and developing a marketing plan that strives for some level of standardisation wherever it is cost and culturally effective. This might mean a company's global marketing plan has a standardised product but country-specific advertising, or has a standardised theme in all countries with country- or cultural-specific appeals to a unique market characteristic, a standardised brand or image but adapted products to meet specific country needs, and so on. In other words, the marketing planning and marketing mix are approached from a global perspective and, where feasible in the marketing mix, efficiencies of standardisation are sought. Wherever cultural uniqueness dictates the need for adaptation of the product, its image and so on, it is accommodated.

As the competitive environment facing today's businesses becomes more internationalised, the most effective orientation for all firms involved in marketing into another country will be a multidomestic or a global orientation. This means operating as if all the country markets in a company's scope of operations (including the domestic market) are approachable standardising the overall marketing strategy and adopting the marketing mix as much as possible according to cultural and other uncontrollable factors.

Although the world has not become a homogeneous market, there is strong evidence of identifiable groups of consumers (segments) across country borders with similar purchasing power, needs and behaviour patterns. However, the same product might need a different marketing mix in different countries. Sometimes, it is forced by environments, such as government regulations and income levels, sometimes it is influenced by the fact that the product is in different stages of the product life cycle in different markets. Regardless of the degree to which global markets exist, a company can benefit from a global orientation. The issue of whether marketing programmes should be standardised or localised is not as critical as the recognition that marketing planning processes need to be coordinated across markets.

1.8 Globalisation of Markets

Theodore Levitt's article, 'The Globalization of Markets', has spawned a host of new references to marketing activities: global marketing, global business, global advertising and global brands, as well as serious discussions of the processes of international marketing.¹² Professor Levitt's premise is that world markets are being driven 'towards a converging commonality.' Almost everyone everywhere wants all the things they have heard about, seen or experienced via the new technologies. He sees substantial market segments with common needs, that is, a high-quality, reasonably priced, standardised product. The 'global corporation sells the same thing in the same way everywhere'. Professor Levitt argues that segmenting international markets on political boundaries and customising products and marketing strategies for country markets or on national or regional preferences are not cost effective. The company of the future, according to Levitt, will be a global company that views the world as one market to which it sells a global product.¹³

As with all new ideas, interpretations abound and discussions and debates flow. Professor Levitt's article has provoked many companies and marketing scholars to re-examine a fundamental idea that has prevailed for decades; that is, products and strategies must be adapted to the cultural needs of each country when marketing internationally. This approach is contrasted with a global orientation suggesting a commonality in marketing needs and thus a standardised product for all the world. While the need for cultural adaptation exists in most markets and for most products, the influence of mass communications in the world today and its influence on consumer wants and needs cannot be denied.¹⁴

Certainly, the homogenising effect of mass communications in the European Union has eliminated many of the regional differences that once existed. Based on these experiences, it seems reasonable to believe that to some extent people in other cultures exposed to the same influences will react similarly and that there is a converging commonality of the world's needs and desires. For example, over the last century there has been a significant decrease in number of languages spoken in the world. According to studies in Linguistics, in 1900 population of 1.5 billion people spoke around 6000 languages. While by the end of the century, a population of 6 billion people spoke less than 4000 languages and many of these are just spoken languages. It is suggested that by 2010, half of these languages will disappear. Also, about half of the world population speaks only the top 10 languages and English is the most commonly taught language.

Does this mean markets are now global? The answer is yes, to some extent; there are market segments in most countries with similar demands for the same product. Levi Strauss, Revlon, Toyota, Ford, Philips, Sony, McDonald's and Coca-Cola are companies that sell a relatively standardised product throughout the world to market segments seeking the same

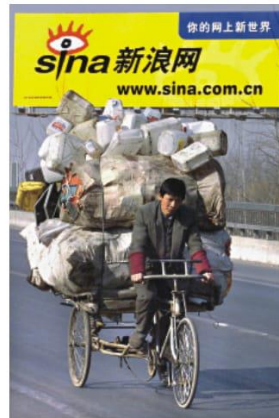
products to satisfy their needs and desires. Does this mean there is no need to be concerned with cultural differences when marketing in different countries? The answer is no, in most of the cases; for some products adaptation is not necessary, but for other products adaptation is still necessary. The issue of modification versus standardisation of marketing effort is, however, more complicated. Even an apparently standardised product such as McDonald's hamburgers needs a different marketing effort and mix. For example, for a McDonald's restaurant in Manhattan, New York, the target customers are working people coming for breakfast or lunch. In Maastricht, (The Netherlands) the target customers are families with children, here the restaurant has a big playground with swings and slides attached to it. The restaurant is thus almost empty during the evenings. In Jakarta, the target market is more well-to-do youngsters and yuppies. In this case, the restaurant is placed beside Hard Rock Café and is open 24 hours a day and, in fact, does more business in the night than during the day. The astute marketer always strives to present products that fulfil the perceived needs and wants of the consumer. An apparently standardised product is also modified according to the tastes and wants of the customers in different markets. McDonald's, for example, has restaurants in India, but it serves non-beef beef burgers. In Thailand, it sells pork burgers and in the Philippines chicken and rice is its one of the best selling meals.

Marketing internationally should entail looking for market segments with similar demands that can be satisfied with the same product, standardising the components of the marketing mix that can be standardised and, where there are significant cultural differences that require parts of the marketing mix to be culturally adapted, adapting. Throughout the text, the question of adaptation versus standardisation of products and marketing effort will be discussed. International marketing is not a concern of multinational or global firms only. Today al, small and large, firms are involved in or influenced by international marketing activities. Throughout the course, international marketing task will be discussed from smaller exporting firms as well as global multinationals.

Going International 1.5

China: racing ahead or catching up?

The world is anxious about China and its sheer scale and the pace of its growth. A country of 1.3 billion people with per capita income in 2003 that was seven times the level in 1978, China is the only country that simultaneously competes with the USA and Africa. In human resources, it is rapidly developing formidable research and development capabilities. Yet, its vast and low cost labour pool makes it one of the world's most cost-competitive business locations.



Bicycles and websites are both part of marketing in China © AFP/CORBIS

There is clearly a need to put things into context. China accounted for one third of the world's GDP in 1820 and in the 13th century was ahead of Europe in terms of per capita income. In 1960s it was just a few years behind Japan in its technology for machine tools. The main point here is that China's economic achievements have not matched its economic potentials. In 2002, China's GDP (in PPP) accounted for 12 percent of the global GDP. The puzzle for economic historians is not why China has grown so fast, but why it is so poor in the first place.

In the post world war period, China lost a lot of jobs to its Asian rivals by adopting centrally planned economic system. The market reforms are allowing these jobs to come back. Although some experts may disagree China's rapid growth has brought benefits worldwide. For example, take trade beyond the question of whether America's huge trade deficit with China actually hurts the US, China ploughs back much of its trade surplus into US treasury bonds. This contributes to a low US interest rate environment.

Moreover, China's rise is complementary rather than competitive with Western interests. It has chosen to rely heavily on foreign direct investment, letting foreign companies share the prosperity. In the first quarter of 2003, US companies profit from China operations exceeded that from Japan. In 2002, 5 of the top 15 exporters from China were foreign companies such as Motorola, Logitech and Dell.

China thus runs a huge processing operation for the world on behalf of multinational corporations. In this regard 'Made in China' is fundamentally misleading.

Do you think China is posing a threat to the Western economies? Discuss.

Source: Y. Huang, 'China is not racing ahead, just catching up', *Financial Times*, June 8, 2004, p. 19.

I.9 Developing a Global Awareness

Opportunities in global business abound for those prepared to confront the myriad obstacles with optimism and a willingness to continue learning new ways. The successful business-person in the 21st century will be globally aware and have a frame of reference that

goes beyond a region or even a country and encompasses the world. To be globally aware is to have:

- Objectivity.
- Tolerance towards cultural differences.¹⁵
- Knowledge of:
 - cultures
 - history
 - world market potential
 - global economic, social and political trends.

To be globally aware is to be *objective*. Objectivity is important in assessing opportunities, evaluating potential and responding to problems. Millions of dollars were lost by companies that blindly entered the Chinese market in the belief that there were untold opportunities, when, in reality, opportunities were in very select areas and generally for those with the resources to sustain a long-term commitment. Many were caught up in the euphoria of envisioning one billion consumers; they made uninformed and not very objective decisions.

To be globally aware is to have *tolerance towards cultural differences*. Tolerance is understanding cultural differences and accepting and working with others whose behaviour may be different from yours. You do not have to accept, as your own, the cultural ways of another but you must allow others to be different and equal. The fact that punctuality is less important in some cultures does not make them less productive, only different. The tolerant person understands the differences that may exist between cultures and uses that knowledge to relate effectively.

A globally aware person is *knowledgeable* about cultures, history, world market potentials and global economic and social trends. Knowledge of cultures is important in understanding behaviour in the marketplace or in the boardroom. Knowledge of history is important because the way people think and act is influenced by their history.

Going International 1.6

Globalisation: Good or Bad?

Anti-globalisation protesters and anti-globalisation writers such as Jeff Gates (Democracy at Risk) are often accused of much talk but not actually providing any policy advice on how to change or improve the present global economic and political system. In order to fill this obvious gap in literature, *The Times* suggested a book by Robert Gilpin, emeritus professor of public and international affairs at Princeton University, *The Challenge of Global Capitalism*, that provides a cooler outlook on the results of the globalisation and what can be done to improve the present system.

Professor Gilpin suggests that to view globalisation as all bad is ridiculous, as such a view ignores the massive increase in income and wealth that globalisation has made possible for the world as a whole. In addition, globalisation is here to stay whether we like it or not, so our task now is to consider ways of maximising the gains from globalisation while minimising the losses. One of the challenges that should be addressed by the policy makers now is the weakening of the political elements that supported the open economy in the post-war era and were based on the strong relations between the western capitalist powers. After the lifting of the iron curtain, the stance of the major superpowers has become more insular, more regionally focused and more unilateralist.

These countries need to work together to strengthen the weakening political foundations of the open economy.

On the trading front, the greatest challenge is posed by the increased exposure of national economies to the forces of global competition. The result is increased pressures for protection and more trade disputes, both of which threaten to reverse the gains reaped from trade liberalisation. On the monetary front, removal of restrictions on capital flows left many countries more vulnerable to sudden changes in the mood of investors and conditions on the world financial markets, as the East Asian financial crisis of the 1990s amply demonstrated. Emergence of new trading techniques and greater availability of information means that a crisis occurring in one country is likely to quickly spread to others. The challenge of global policy-makers is to devise institutional forums for anticipating such crises, preventing them when possible and providing countries that are the victims with assistance.

The rise of multinational corporations and the growing concentration of power in the hands of a comparatively small number of giant firms have left consumers and workers feeling overwhelmed by forces outside their control. Exposing firms to more competition and tougher national anti-trust laws combined with international agreements imposing strict codes of conduct on multinationals are likely to be the most effecting way of ensuring protection for the interests of consumers and workers.

A danger also exists that the increasingly more pronounced regional groupings such as Europe, North America and Asia will become more closed and inward looking, distorting patterns of global trade and leading to more protectionism, damaging the smaller, weaker nations. The solution here would be to build up and strengthen global economic institutions to make them more effective in meeting the challenges posed by globalisation – a move completely opposite to the desires of the anti-globalisation protesters.

Is Globalisation good or bad? Discuss!

Source: Grimwade, N, 'Riders of capitalism's storms', *The Times Higher*, January 19th, 2001, p. 34.

Over the next few decades there will be enormous changes in market potential in almost every region of the world. A globally aware person will continuously monitor the markets of the world. Finally, a globally aware person will keep abreast of the social and economic trends because a country's prospects can change as social and economic trends shift direction or accelerate. Not only the former republics of the USSR, but also Eastern Europe, China and other Asian emerging countries are undergoing social and economic changes that have already altered the course of trade and defined new economic powers. The knowledgeable marketer will identify opportunity long before it becomes evident to others. It is our goal in this text to guide the reader towards acquiring a global awareness.

A number of authors do accept that most people live and behave within their culture and milieu, there are however some values that characterise people for converging towards a relatively more globalised culture. The members of a global culture normally possess the following characteristics.¹⁶

- *Educated*: More and more education, particularly higher education, is converging with Universities and schools using same text books and concepts. This is particularly true for Business education.

- *Connected*: These people are using the most advanced communications, from mobile phones and internet to frequent travelling.
- *Pragmatic*: This new group is more concerned with getting things done as compared to sticking with their principles.
- *Un-intimidated by national boundaries and cultures*: National cultures or boundaries are not considered obstacles by these people. Instead they are quite keen to explore the world beyond their national boundaries.
- *Flexible and open*: These people demonstrate good ability to adapt to changes and unexpected circumstances. They may even seek these situations for gaining novel experience or new adventures.
- *Begin from a position of trust*: These people are able to start and maintain new relationships as they often begin with a position of trust when starting new relationships. This makes them tolerant and more approving others.

I.10 Orientation of International Marketing

Most problems encountered by the foreign marketer result from the unfamiliar environment within which marketing programmes must be implemented. Success hinges, in part, on the ability to assess and adjust properly to the impact of a strange environment. In light of all the variables involved, with what should a text in international marketing be concerned? In our opinion, a study of foreign-marketing environments and cultures and their influences on the total marketing process is of primary concern and is the most effective approach to a meaningful presentation.

Consequently, the orientation of this text can best be described as an environmental and cultural approach to international strategic marketing. By no means is it intended to present principles of marketing; rather it is intended to demonstrate the unique problems of international marketing. It attempts to relate the foreign environment to the marketing process and to illustrate the many ways in which the environment can influence the marketing task. Although marketing principles are universally applicable, the environment and culture within which the marketer must implement marketing plans can change dramatically from country to country. It is with the difficulties created by different environments and cultural differences that this text is primarily concerned.

Further, the text is concerned with any company marketing in or into any other country or groups of countries, however, slight the involvement or the method of involvement. Hence, this discussion of international marketing ranges from the marketing and business practices of small exporters such as a Groningen-based company that generates more than 50 per cent of its \$40 000 (€36 000) annual sales of fish-egg sorters in Canada, Germany and Australia to the practices of global companies such as Philips, British Airways, Nokia, ABB and Sony that generate more than 70 per cent of their annual profits from the sales of multiple products to multiple country-market segments all over the world.¹⁷

Learning Summary

The first section of *International Marketing* offers an overview of international marketing and a discussion of the global business, political and legal environments confronting the marketer. International Marketing is defined as Performance of Business activities beyond national

borders. The task of international marketer is explained. Key obstacles to international marketing are not just foreign environments but also our own self-reverence criteria (SRC) and ethnocentrism. This section deals exclusively with the uncontrollable elements of the environment and their assessment. The next section offers modules on assessing international market opportunities. Then, management issues in developing global marketing strategies are discussed. In each module the impact of the environment and culture on the marketing process is illustrated. Space prohibits an encyclopaedic approach to all the issues, nevertheless, the authors have tried to present sufficient detail so readers appreciate the real need to make a thorough analysis whenever the challenge arises. The text provides a framework for this task.

Review Questions

Content Questions

- 1.1 'The marketer's task is the same whether "doing business in London, Amsterdam or Kuala Lumpur". Discuss.
- 1.2 How can the increased interest in international marketing be explained?
- 1.3 Discuss the four phases of international marketing involvement.
- 1.4 Discuss the conditions that have led to the development of global markets.
- 1.5 Differentiate between a global company and a multinational company.
- 1.6 Differentiate among the three international marketing orientations.
- 1.7 Relate the three international marketing orientations to the EPRG schema.
- 1.8 Discuss the three factors necessary to achieve global awareness.
- 1.9 What is meant by global markets? How does this influence the adaptation of products and marketing strategies?
- 1.10 Define and explain the following:
 - controllable elements in the international marketer's task
 - uncontrollable elements in the international marketer's task
 - self-reference criterion (SRC)

Multiple Choice Questions

- 1.11 Which of the following is the *MOST* important factor in an international marketer's success?
- A. creation of a new marketing concept.
 - B. the ability to adapt to different marketing environments.
 - C. development of new marketing processes.
 - D. the evolution of unique marketing principles.
- 1.12 The international marketer who fails to meet his or her objectives is *MOST* likely to be a victim of:
- A. unfamiliar marketing environments.
 - B. an inability to adapt products.
 - C. an inability to adapt commercial messages.
 - D. weak pricing skills.
- 1.13 James Wells is preparing to direct his company's entry into the Asian market. His success will depend upon the skill with which he
- A. masters a foreign language.
 - B. adapts the marketing mix to the uncontrollable factors unique to the area.
 - C. selects media.
 - D. translates domestic prices into foreign currency.
- 1.14 Recently, the Japanese economy has been battered by a variety of factors that have precipitated a fall in the value of the yen vis-à-vis the dollar. The stronger dollar has adversely affected the export business of the ABC Corporation. The firm's experience is an example of how foreign ventures can be affected by domestic:
- A. legal structure.
 - B. economic conditions.
 - C. political forces.
 - D. technological developments.
- 1.15 To protect the 'international property' of UK film and recording studios, the government has vigorously sought the assistance of the Chinese government in the enforcement of copyright and patents aimed at the prevention of the practice of film and recording piracy. UK film producers could recoup significant foreign revenues as a result of a successful implementation of domestic:
- A. political policy.
 - B. technological policy.
 - C. competitive policy.
 - D. economic policy.
- 1.16 The process of evaluating the uncontrollable elements in an international marketing program is frequently attended by:
- A. cultural shock.
 - B. political shock.
 - C. economic shock.
 - D. all of the above.

- I.17 Many firms have experienced frustration resulting from expensive breakdowns and malfunctions in the sophisticated equipment installed in foreign installations. Often, the cause of the problem is the failure of foreign nationals in these plants to provide the maintenance required by the equipment. Firms typically fail to appreciate critical differences in its foreign market's:
- A. political market.
 - B. competitive market.
 - C. technological climate.
 - D. economic climate.
- I.18 In the broadest sense, the 'culture' of international marketing is composed of:
- A. the uncontrollable elements of the foreign market.
 - B. the controllable elements of the foreign market.
 - C. the uncontrollable elements of the domestic market.
 - D. the controllable elements of the domestic market.
- I.19 The natural tendency for international marketers to base their judgements and marketing strategies in foreign markets upon their experiences in their 'home' culture is *BEST* described as the:
- A. domestic marketing concept.
 - B. principle of marketing relativism.
 - C. principle of comparative advantage.
 - D. international marketing concept.
- I.20 Marketing relativism is a subtle, and unintended, result of:
- A. formal education.
 - B. cross-cultural experience.
 - C. cultural conditioning.
 - D. international experience.
- I.21 The international marketer's ability to assess foreign cultures in an objective, unbiased manner is often inhibited by unconscious reliance upon his or her:
- A. ethnocentric education.
 - B. self-reference criterion.
 - C. repetitive action syndrome.
 - D. cross-cultural criterion.
- I.22 In order to minimise the likelihood and/or impact of making inappropriate decisions based upon the self-reliance criteria of domestic executives, international executives should subject such decisions to:
- A. cross-cultural analysis.
 - B. ethnocentric analysis.
 - C. decision-tree analysis.
 - D. computer simulation analysis.

- 1.23 The ABC Corporation has recently sought to augment its traditional domestic marketing program by establishing a presence on the Internet. The firm has been surprised by the large and increasing volume of foreign orders this move spawned. At this stage, ABC's international role would be *BEST* described as:
- A. global marketing.
 - B. international marketing.
 - C. no direct foreign marketing.
 - D. regular foreign marketing.
- 1.24 The ABC Corporation has established a group of foreign-based facilities to produce and market products for a variety of carefully selected foreign markets. The firm would be *BEST* described as engaging in:
- A. global marketing.
 - B. no direct foreign marketing.
 - C. regular foreign marketing.
 - D. international marketing.
- 1.25 In which of the following phases of international marketing involvement is worldwide standardisation of business activities *MOST* likely to be used to achieve advantages whenever and wherever it is cost effective and culturally feasible?
- A. International marketing.
 - B. Regular foreign marketing.
 - C. Cross-cultural marketing.
 - D. Global marketing.
- 1.26 While the ABC Corporation focuses primary attention upon its domestic market, it has begun to seek profitable foreign markets for its domestically produced products. The firm would be *BEST* described as following a:
- A. domestic market extension concept.
 - B. multidomestic market concept.
 - C. international market concept.
 - D. global market concept.
- 1.27 Where would a firm following a global marketing concept *BEST* fit in the DPRG schema?
- A. The ethnocentric/polycentric classification.
 - B. The polycentric/regiocentric classification.
 - C. The geocentric/ethnocentric classification.
 - D. The regiocentric/geocentric classification.
- 1.28 Global 'homogenisation' is *PRIMARILY* the result of:
- A. the influence of mass media and communications.
 - B. the work of the United Nations.
 - C. the fall of the Soviet Union.
 - D. the emergence of the European Economic Community.

Essay Questions

- I.29 What relationship, if any, exists between the worldwide growth in mass production that has occurred over the past twenty years and the current emphasis on international marketing?
- I.30 Does the marketer *REALLY* control the elements of the marketing mix (product, promotion, price and distribution)? Defend your position.
- I.31 How can educational and business institutions assist the marketer in overcoming the problems posed by marketing relativism and the unconscious use of the self-reference criterion?
- I.32 Briefly discuss the interrelationships between the primary prerequisites for global awareness.
- I.33 What relationship, if any, exists between the growth of international communications and the trend toward global marketing?

Reading

1. Theodore Levitt, 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, 1983, May–June, pp. 92–102.
2. Peter Buckley and Pervez Ghauri, 'Globalization, Economic Geography and Multinational Enterprises', *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(2), pp. 81–98.
3. Firat Fuat, 'Educator Insights: Globalization of Fragmentation – A Framework for Understanding Contemporary Global Markets', *Journal of International Marketing*, 5(2), pp. 77–86.

References

1. S. Tamer Cavusgil, Pervez Ghauri and Milind Agarwal, *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*, (Thousand Oaks: Sage, 2002).
2. Peter Buckley and Pervez Ghauri, 'Globalization, Economic Geography and International Business', *Journal of International Business Studies*, 2004, 35(2), pp. 1–18.
3. Allan Bird and Michael Stevens, 'Toward an emerging global culture and the effects of globalisation on obsolescing national cultures', *Journal of International Management*, 2003, 6, pp. 395–407, and T. Clark and L.L. Mathur, 'Global Myopia: Globalisation Theory in International Business', *Journal of International Management*, 2003, 9, pp. 361–372.
4. Nestlé:
<http://www.nestle.com>, 2004
5. Toyota:
<http://www.toyota.co.jp>, 2004
6. 'Borderless Management: Companies Strive to Become Truly Stateless', *Business Week*, 23 May 1994, pp. 24–26.
7. Gina Gianzero, 'Order from Chaos: Who's Who in the Republics', *Europe*, February 1994, pp. 16–19.
8. David A. Ricks, *Blunders in International Business* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1993), p. 43.
9. For a report on research that examines the internationalization of a firm, see Peter Buckley and Pervez Ghauri (eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, second edition (London: Dryden Press, 1999).

10. Yoram Wind, Susan P. Douglas and Howard V. Perlmutter, 'Guidelines for Developing International Marketing Strategy', *Journal of Marketing*, April 1973, pp. 14–23.
11. Theodore Levitt, 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, May–June 1983, pp. 92–102.
12. Levitt, 'Globalization', p. 92.
13. For an opposing view, see Richard A. Kustin, 'Marketing Globalization: A Didactic Examination of Corporate Strategy', *International Executive*, January–February 1994, pp. 79–93.
14. Punkaj Ghemawat, 'Semiglobalisation and International Business Strategy', *Journal of International Business Studies*, 2003, 34(1), pp. 139–152.
15. The Webster unabridged dictionary defines tolerance as a fair and objective attitude towards those whose opinions, practices, race, religion, nationality, etc., differ from one's own: freedom from bigotry. It is with this meaning that the authors are using tolerance.
16. Louis Amato and Ronald Wilder, 'Global Competition and Global Markets: Some Empirical Results', *International Business Review*, 2004, 13(3), pp. 401–416.
17. Here, and in the rest of the course, the euro (€) to dollar (\$) exchange rate is that of Friday, 22 September 2004, as given by the xe.com (<http://www.xe.com/>): US\$1 = €0.8172; €1 = US\$1.2234.

NewLux Brand Relationship Scale: Capturing the scope of mass-consumed luxury brand relationships

Helena Nobre, Cláudia Simões

1. Introduction

Over the last decades, there has been a new reality emerging from the democratization and proliferation of luxury brand extensions and high premium brands (Silverstein & Fiske, 2003). The new market reality has been driven by factors such as the globalization, digitalization of businesses individual travel culture convergence and wealth creation opportunities (Okonkwo, 2009). Luxury products reached more and wider markets, in particular in emerging economies where the brand purchasing decisions are increasingly influenced by symbolic and non-utilitarian aspects (Sreejesh, Sarkar, & Roy, 2016). Such reality represents new and more business opportunities worldwide (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer & Laurent, 2016). Yet, the popularity of some brands and the bandwagon effect, driven by luxury consumption (Kastanakis & Balabanis, 2012), bring challenges for companies to maintain "the aspirational quotient of a mass-consumed luxury brand in the consumers' minds (Sreejesh et al., 2016) without compromising their willingness to pay a premium price (Kapferer & Valette-Florence, 2016). This reality reinforces "the luxury paradox" (Kapferer & Laurent, 2016) between the traditional conceptualization of luxury brands, only accessible to few, and the increasing sales in the global luxury sector (Chandon, Laurent, & Valette-Florence, 2016). For example, the brands Coach and Louis Vuitton are currently seen as mass-luxury items, in contrast with the "old-luxury goods" (Silverstein & Fiske, 2003), such as Rolls Royce cars (Heine & Phan, 2011). This wider reach and extension of luxury consumption (Bian & Forsythe, 2012) calls for a reflection on the delineation of the scope of a luxury brand. There is some confusion around the meaning of luxury brands (Cristini, Kauppinen-Raisiinen, Barthod-Prothade, & Woodside, 2017) and their articulation from a consumer's point of view (Chandon et al., 2016). Earlier notions of 'luxury brands' tend to focus on the luxury paradigm of rarity (not-mass produced), elitism, uniqueness and expensiveness (e.g., Dubois, Laurent, & Czellar, 2001; Kapferer, 1998; Vigneron & Johnson, 1999). The mass-consumption nature of the "new-luxury goods", emerges from " ... the intersection of exclusivity and mass consumption" (Kastanakis & Balabanis, 2012, p.

1399). This paradigm shift in the luxury brand consumption requires new approaches to brand management. Traditional marketing instruments, such as, communication based on luxury symbols, are insufficient to succeed in an increasingly competitive and *wider* market (Kim & Ko, 2012). Managers ought to develop new ways to establish meaningful relationships with their customers and, ultimately to engage in co-creation activities (Merz, Zarantonello, & Grappi 2018; Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2009). A deeper understanding of the relationship that customers establish with the brand is, thus, warranted. Research related to brand relationships has been prolific over the last decades (e.g., Aaker, Fournier, & Brasel, 2004; Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012; Park, Madnnis, Priester, Eisingerich, & Iacobucci, 2010; Payne et al., 2009), yet studies applying the concept to the new luxury context are still scarce. This paper addresses the domain of new-luxury consumption capturing the relationship that consumers establish with luxury brands in the new-luxury brand reality. We rekindle the debate in the literature about the meaning of luxury (e.g., Heine & Phan, 2011; Kapferer & Laurent, 2016) and look at the notion of brand relationship in the context of mass-consumed luxury brands. The study is grounded on the consumer-brand relationship theory considering the connections and emotional bonds that consumers establish with brands (Fournier, 1998; Fournier & Yao, 1996). The contribution of the research is two-fold. First, we establish the domain of the concept of new-luxury brand relationship by bringing together insights from the literature in luxury consumption behavior, consumer-brand relationships, and social relationships. Second, we select and apply relevant constructs to the specific context of mass-consumed luxury brands. We empirically test adapted scales combined in a new measure - the NewLux Brand Relationship Scale - that captures the relationship consumers establish with mass-consumed luxury brands (the NewLux brands).

2. Brand experience and consumer-brand relationships: The emergence of the new luxury context

The brand construct may be captured in two dimensions: (1) the objective brand (the consensual set of associations and personal characteristics that form the brand image) and, (2) the subjective brand or brand attitude (the personal perceptions and beliefs about what the "brand thinks" or "feels about me", based on the actions and responses of the brand to the

individual consumer) (Blackston, 1993, 1995). The objective brand is usually underpinned in traditional marketing communications. In the case of luxury brands, communication tends to be based on strong luxury symbols. Such approach limits the opportunities for brand experiences and meaningful consumer-brand relationships (Kim & Ko, 2012). The subjective dimension, in contrast, is based on interactions (e.g., with employees), experiences (e.g., with brand communities), and relationships with the brand. It becomes important to understand "how people buy" (Kastanakis & Balabanis, 2012), rather than simply assessing how people perceive a brand within the classic facets of luxury. Such angle conveys flexibility in adjusting messages and actions, influencing consumer perceptions (e.g., perceptions of high service quality or social value) and brand meaning creation (Tynan, McKechnie, & Chhuon, 2010). Customer experience entails all forms of interactions that customers have with companies and their offers (Chun, Diehl, & MacInnis, 2017; Verhoef et al. 2009). Transposing this idea to brands, the brand experience occurs when there is an interaction with the brand (e.g., advertising, contact with employees, brand community) (Payne et al., 2009). The brand experience captures the "sensations, feelings, cognitions, and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand's design and identity, packaging, communications and environments" (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009, p. 52). Brand relationships emerge from the experiences and connections that customers establish with the brand (Hamzah, Alwi, & Othman, 2014) over time. The brand becomes a partner in a dyadic relationship with the customer (Fournier & Yao, 1996). Fournier (1998) applied the interpersonal metaphor to the conceptualization of brand relationships, considering that, whether functional or symbolic in nature, the use and experience with familiar brands have an important role in building the consumer's daily life stories. Hence, experiencing the brand grounds the development of emotional bonds between the consumer and the brand (Brakus et al., 2009). Understanding a brand relationship as a social bond supports the approach to consumer-brand relationships under the umbrella of the theories relating to inter-personal relationships. The way consumers interact with brands is guided by the norms that govern their own interpersonal relationships (Aggarwal, 2004). Similarly, to inter-personal relationships, in brand relationships, consumers put efforts in maintaining the bonds that provide them with meaningful experiences (Fournier, 1998).

Following an experiential approach to brands, Payne et al. (2009) establish the bridge between brand interactions and experiences and consumer-brand relationships. This approach is based on the co-creation proposition that "the brand is co-created and evolves with experiences" (Prallalad & Ramaswamy, 2004, p. 13), and the customer is an actor in the process of co-creating meaning (cf. Vargo & Lush, 2004). Strong consumer-brand relationships represent a good basis for consumer-co-creation in brand-related issues and experiences. For instance, a customer can be part of the brand identity building process (Da Silveira, Lages, & Simões, 2013) by participating in on-line forums about the brand, brand communities (Schau, Muñiz, & Arnould, 2009) or as a product co-creator (Boyle, 2007). The consumer-brand relationship itself can be a basis for brand meaning co-creation (Payne et al., 2009) and, therefore, a source of brand value (Merz et al., 2018). A luxury brand has social and cultural meanings (Wilcox, Kim, & Sen, 2009) that consumers use to fulfill personal and social goals (Bian & Forsythe, 2012; Kim & Ko, 2012; Sirgy, 1982). The luxury customer tends to emphasize the search for psychological benefits over functional benefits (Vigneron & Johnson, 2004). The luxury consumption behavior is essentially symbolic (Kapferer & Bastien, 2009), grounded on human values and lifestyles (Vigneron & Johnson, 2004) and is subjective (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer, 2012) in nature, representing a medium of individual and social identity expression (Belk, 1988). Overall, a luxury brand image is based on the consumer's perceptions about the brand. That is, the brand image depends on the unique characteristics of the consumer, the consumer's direct involvement with the brand (Vigneron & Johnson, 2004), the consumer's socio-economic class and the context of use (Vickers & Renand, 2003). Depending on the consumer's characteristics and individual goals, certain product categories, such as cars, can have symbolic and utilitarian roles (Aaker, Benet-Martinez, & Garolera, 2001).

Subject to the context, consumers can attribute a luxury meaning to products, services, brands, and experiences that do not correspond to the 'traditional' notion of symbolic consumption and luxury. For example, enjoying an Italian Gelato or studying in a reputable University (Cristini et al., 2017). The concept of expensiveness is, therefore, "relative", depending on the importance that the luxury product plays in the consumer's life and his/her financial resources (Kapferer & Laurent, 2016). Such view dilutes the misunderstanding around the meaning of luxury due to the changes in luxury brand consumption (Kastanakis

& Balabanis, 2012). The luxury concept assumes a shift in the meaningfulness pursued by consumers from "having-to-being" and from "owning-to-experiencing" (Cristini et al., 2017).

3. Establishing the domain of the NewLux Brand Relationship construct

The debate around the notion of luxury consumption suggests a new definition of luxury wider in nature and endowed with symbolism and subjectivity related to the consumer's context. The underlying idea is that in the new-luxury consumption, consumers develop a more intimate, unique and individual relationship that is different from the traditional conceptualization related to the luxury brand consumption. Moreover, the way consumers perceive the value of a luxury brand and the value co-creation processes involved (Tynan et al., 2010) reflects the role of consumers as co-creators of value in use (Merz et al., 2018). The new-luxury brand is a flexible concept that reflects the reality of the individual's luxury experience. Such experience is seen as an individual "creation" that captures a configuration of excellence, creativity, and exclusivity (Cristini et al., 2017). The consumer-brand relationship emerges as the unit of analysis for studying the complexity of interactions, experiences, perceived meanings, and identities in a context of symbolic consumption (Kaufman, Loureiro, & Manarioti, 2016). In establishing the domain of the relationship that consumers develop in the context of the new-luxury, it is important to capture the individuality and intimacy of the relationship that consumers cultivate with the brand. We resort to the notions and measurement of relationship quality (Fournier, 1998), relationship strength (Aaker et al., 2004) and ideals of intimate inter-personal relationships (Fletcher, Simpson, Thomas, & Giles, 1999). The purpose is to capture the new context of luxury consumption as entailing behavioral and attitudinal facets within the relationship. Fournier's (1998) perspective on consumer-brand relationships stresses the notion of *brand relationship quality*. Brand relationship quality expresses the quality, depth, and strength of the relationship. The concept captures the realities of consumption characterized by product proliferation and multi-brand usage. The most relevant facets of brand relationship quality are love/passion, self-connection, commitment, interdependence, intimacy and brand partner quality. These facets have their foundations in the inter-personal relationship theory. They include the affective and socioemotional components (love/passion and self-connection), the

behavioral ties (commitment and interdependence), and the supportive and cognitive beliefs (intimacy and brand partner quality). The relationship quality facets serve as a tool to assess relationship strength and, consequently, relationship stability and duration.

Aaker et al. (2004) focus on *relationship strength* as a measure of relationship quality that predicts brand loyalty. Relationship strength includes aspects of affective and cognitive nature, and, therefore, is core for relationship stability since it influences the longevity of the ties the customer establishes with a brand and constitutes one of the dimensions of the brand relationship value (Storbacka, 2000). Relationship strength is multi-dimensional entailing the following parameters: commitment, intimacy, satisfaction, and self-connection (Aaker et al., 2004). Commitment addresses the behaviors undertaken for developing a long-lasting relationship (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995). Intimacy involves the comprehension about the partner, including the customer willingness to share personal information with the brand company (Aaker et al., 2004; Altman & Taylor, 1973). Satisfaction comprises aspects that assess satisfaction and happiness with the relationship (Lewis & Spanier, 1979), and perceptions about the difference between relationship performance and expectations (Oliver, 1997). Self-connection is defined as the deep and strong ties created by actions that evoke the person's identity system (Aron, Norman, Aron, McKenna, & Heyman, 2000).

The consumer-brand relationships are also influenced by the inferences that consumers make about the brand personality, as any partner in an inter-personal relationship. Aaker et al. (2004) refer the following aspects related to the brand personality and consumer relationships: (i) sincere brands tend to enable strong and stable relationships based on trust; and, (ii) excitement brands tend to nurture less stable relationships based on feelings. These two forms of consumer-brand relationships are aligned with earlier work on *ideals of intimate inter-personal relationships*. According to Fletcher et al. (1999), romantic relationships are explained and measured through two ideals: intimacy-loyalty and passion. Relationships of intimacy-loyalty are caring, respectful, honest, trusting, and supportive. Relationships of passion are related to feelings of excitement, challenge, fun and independence. These dimensions/ideals may not be generalized to all other relationship domains and social contexts however, they constitute a relevant framework to access intense and affective ties that individuals develop with partners they perceive as highly valuable. Fletcher, Tither, O'Loughlin, Friesen, and Overall (2004) reframed and tested the measurements in short and

long-term relationship settings. Findings suggested that current perceptions influence ideal standards over time (Fletcher, Simpson, & Thomas, 2000), which may result in different relationship ideals for a short-term relationship or a long-term relationship. Relationship ideals were previously applied to the branding context (Nobre, Becker, & Brito, 2010). Psychometric studies revealed a better performance of the construct when there is the involvement of symbolic consumption.

We propose the NewLux brand relationship domain that captures the relationship consumers establish in the context of the new-luxury consumption. The construct entails the subjective (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer, 2012) and psychological nature of luxury brands consumption involving a mix of social and individual facets (Vickers & Renand, 2003). The NewLux brand relationship highlights the symbolism (Fog, Budtz, Munch, & Blanchette, 2010; Kassarian, 1971) and meaning (Belk, 1988) associated with luxury consumption. We further propose the NewLux brand relationship as being an intense psychological tie the consumer establishes with the brand, which justifies the willingness to pay a premium price for the luxury brand. The NewLux brand relationship is a source of meaning and socioemotional benefits for the consumer and transmits trust, intimacy, self-identification, affection, and commitment. Therefore, in order to capture the scope of the new-luxury brand relationship construct the following dimensions are considered: commitment, self-connection (Aaker et al., 2004), intimacy-loyalty, and passion (Fletcher et al., 1999).

Commitment and *self-connection* are dimensions of the relationship strength construct (Aaker et al., 2004), which act as explicative components to both functional and symbolic consumption. *Commitment* represents the behavioral ties (Fournier, 1998) in the new-luxury brand relationship and reflects the instrumental nature of the construct in measuring behaviors to make the relationship enduring (Gundlach et al., 1995; Morgan & Hunt, 1994). This dimension captures consumers' attitudes and behaviors that express a somewhat exclusive preference for the brand and efforts in the relationship, expressed in buying, using and keeping the interest in the brand over time. *Self-connection* comprises the way the consumer's personal identity connects with the new-luxury brand. The underlying idea is to assess the degree to which the relationship delivers on nuclear identity themes (Fournier, 1998) (e.g., consumers' environmental concerns), expressing the real and collective selves (Belk, 1988). The NewLux brand relationship constitutes a source of

meaning and socioemotional benefits to the consumer. The dimensions intimacy-loyalty and *passion* (Fletcher et al., 1999) comprise the idea that consumers develop intense bonds with the NewLux brand, similar in nature to intimate inter-personal relationships. *Intimacy-Loyalty* represents the consumer's supportive and cognitive beliefs (Fournier, 1998) of the new-luxury brand. The dimension accommodates the trust component of the NewLux Brand Relationship and envisions a considerable level of understanding between the partners in the relationship. *Passion* embodies a deep and exciting affective experience with the new-luxury brand. Both dimensions are source of affective and socioemotional benefits to consumers by addressing the symbolic associations that they establish with the luxury brand.

4. Method

The study's fieldwork design entailed two phases. The first phase involved the development and testing of the scale and the second phase included follow-up procedures to validate the findings from phase one.

4.1. Phase 1: Development and testing of the New Lux Brand Relationship scale

We developed and tested a questionnaire to assess the NewLux brand relationship. The research instrument collected self-reported consumers' perceptions about their relationship with a NewLux brand. In the beginning of the questionnaire, respondents were invited to choose up to three brands from a set of 16 mass-consumed luxury brands. The brands were from different product categories and brand personalities. Practitioner publications related to brands (Interbrand, 2008, 2010) informed the brand selection. Because the fieldwork was conducted in Europe, in Portugal, we also considered the trade industry information concerning the luxury European/Portuguese market. The questionnaire included the following 16 well-known mass-consumed luxury brands: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralph Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moet et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, and Ermenegildo Zegna. The set of brands captures the new-luxury purchases for the upper-middle class in a developed economy. For

instance, the brands Chanel, Dior, or Gucci, are accessible for a middle class through product brand extensions, such as sunglasses or fragrances. Participants were asked to fill one questionnaire for each chosen luxury brand.

The scale items were derived from the literature, asking the respondents to assess their brand relationships on a set of attitudes and behaviors. Regarding the constructs commitment and self-connection, the measurements were adapted from the relationship strength scale developed by Aaker et al. (2004). A seven-point scale assessed the degree of agreement with the scale items anchored in 1 "completely disagree" and 7 "completely agree". The dimensions intimacy-loyalty and passion were adapted from the relationship ideals scale developed by Fletcher et al. (1999). The respondents assessed their brand relationship based on a set of attributes. For example, "If the NewLux Brand were a person, how would you describe your relationship with the brand?". A seven-point scale was used to collect responses anchored in 1 "least adequate" and 7 "most adequate".

In order to assess the measure's external validity, the questionnaire contained dimensions from the Spanish Brand Personality scale (Aaker et al., 2001). This scale was chosen, according to an imposed-etic approach (Berry, 1969), due to the closeness between the Spanish and Portuguese cultures. The Spanish Brand Personality Framework can be applied to other cultures in Southern Europe (e.g., Spain, Italy or Greece) (Aaker et al., 2001). The items were measured on a 5-point Likert scale anchored by 1 "Not at all descriptive" and 5 "Extremely descriptive".

The initial draft of the research instrument was subject to tests of translation/back translation from English to Portuguese. Two bilingual researchers evaluated the translation. We conducted a pilot study with the initial draft of the questionnaire to test the questions, the content validity of the scales and to collect any suggestions and critiques. The questionnaire was applied to faculty staff - professors and administrative staff - and post-graduate students. The pilot sample included forty-two cases. This preliminary procedure allowed to refine the translation process, the understanding of the questions, and the layout of the questionnaire. The final version of the questionnaire was applied to consumers in the metropolitan areas of the two biggest cities in Portugal: Lisbon and Porto. The two cities represent the biggest concentration of consumer markets in the country.

4.1.1. Sampling procedure and sample profile

In order to target the consumers who had significant experience with mass luxury brands, we adopted a convenience sampling procedure. Students and researchers helped to disseminate the instrument across consumers of new luxury products. One hundred and twenty-one potential luxury brands users were contacted. The final sample yielded 118 NewLux brand consumers, generating a sample of 200 NewLux brand-relationships (with an average of 1.7 brand-relationships per user). Non-response bias was tested by assessing the differences between early and late respondents with regard to the mean of all the variables (Armstrong & Overton, 1977). No significant differences were found between the two groups of respondents. This suggested that response bias was not a problem in the study.

The sample contained a similar number of male and female (50% male and 50% female) NewLux brand users. Respondents' age ranged from 19 to 86 years old, with an average age of 37 years old. The highest number of respondents (75%) completed a college degree and 18% completed high school, which suggests a prevalence of educated consumers in buying NewLux brands.

4.2. Phase 2: Follow-up - NewLux Brand Relationship scale test on a different sample and new stimulus

During phase 2, we tested the scale produced in the previous phase by applying a questionnaire containing the NewLux brand relationship scale to a new convenience sample, using different stimulus. The researchers distributed the questionnaires among potential participants. The questionnaire included the following 18 mass-consumed luxury brands: Bang&Olufsen, Carolina Herrera, Cartier, Coach, Gaggenau, Givenchy, Iphone, Cantinho do Avillez, Louis Vuitton, Luis Onofre, Moschino, Mini, Pestana, Prada, Ritz -Carlton, Rolex, Sheraton, Versace.

The sample entailed 63 respondents representing 168 valid NewLux brand-relationships. The majority of the NewLux brand relationships were reported by female participants - 124 (73.8%) - whereas the remaining 44 (26.2%) relationships were reported by male participants. Respondents were on average 44.7 years old, ranging from 16 to 78 years old. Most of the participants (85.7%) held a college degree.

5. Data analysis

The focus of the study was to develop a measurement for the NewLux brand relationship construct. We empirically examined the measure as formed by the following four dimensions: commitment, self-connection, intimacy-loyalty, and passion. The data analysis was conducted in two stages (Simões, Dibb, & Fisk, 2005): the first stage entailed Exploratory Factor Analysis (EFA) and the calculation of Cronbach alpha to test internal consistency of the measures and to appraise scale items' performance within their respective dimension (Churchill Jr, 1995); and, the second stage included the Confirmatory Factor Analysis (CFA) to refine the scale and to expand the validation tests. Data analysis was conducted using the software SPSS 24.0 and AMOS.

EFA results through factor loadings and scree plot confirmed the initial groupings and produced four factors: commitment, self-connection, intimacy-loyalty, and passion. The Cronbach's alpha for the extracted factors ranged from 0.75 to 0.89, indicating good reliability levels of the scale (Nunnally, 1978). Table 1 summarizes the results for EFA and Cronbach alpha.

In CFA we used full-information maximum likelihood (FIML) estimation procedures. Each item was restricted to load on its pre-specified factor, with the first-order factors allowed to correlate freely. CFA results suggested the reduction of the initial list of 23 items to 16 items (loading on the four original factors). Table 2 includes a full listing of the items and their scale reliabilities. The chi-square for this model was 156.135 (df = 98, $p = 0.00$). Given that the chi-square statistic *is* sensitive to sample size, the following fit indices were also considered: Normed Fit Index (NFI) (0.91), Comparative Fit Index (CFI) (0.97), Incremental Fit Index (IFI) (0.96), the Tucker-Lewis Fit Index (TU) (0.97), RMSEA (< 0.06). All these indexes presented acceptable values. Fig. 1 depicts the standardized regression weights of each item on the respective construct.

Results reflect the unidimensionality and internal consistency of the measures. Convergent validity is evidenced by the significant standardized loadings (average loading was 0.77), levels of composite reliability above 0.70 (Bagozzi, 1980), and variance extracted above 0.50 (Fornell & Larcker, 1981) (Table 2). Evidence of discriminant validity *is* suggested by the fact that the constructs' inter-correlations estimates are significantly

different from 1; and the shared variances between any two constructs (i.e., the square of their correlation) are lower than their extracted variances (Fornell & Larcker, 1981; MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2009).

5.1. Second-order factor

We computed a second order factor to check how the various dimensions of the NewLux brand relationship would perform on a higher order level (Dabholkar, Thorpe, & Rentz, 1996), Fig. 2 presents the estimation results for the final measurement model of the NewLux Brand Relationship that includes the four first-order factors, observable indicators, and measurement errors. Although the chi-square of 188.525 is significant ($df = 100$, $p < 0.00$), the fit indices suggest a good fit of the model to the data ($NFI = 0.90$, $CFI = 0.95$, $IFI = 0.94$, $TLI = 0.95$ $RMSEA < 0.06$).

Table 1
EFA results and coefficient alphas.

Rescaled component: rotated factor matrix	Factor loadings				Variable communality
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
Factor 1: Self-connection					
"When thinking about your relationship with NewLux ^a ..."					
E19: "The NewLux brand makes a statement about what is important to me in life"	<i>0.835</i>	0.151	0.120	-0.014	0.750
E17: "The NewLux brand says a lot about the kind of person I would like to be"	<i>0.801</i>	0.038	0.236	0.191	0.740
E18: "Using NewLux lets me be a part of a shared community of like-minded consumers"	<i>0.789</i>	0.221	0.122	0.146	0.708
E15: "The NewLux brand connects with the part of me that really makes me tick"	<i>0.765</i>	0.079	0.226	0.189	0.708
E16: The NewLux brand fits well my current stage of life"	<i>0.739</i>	0.000	0.337	0.211	0.715
Factor 2: Intimacy-loyalty					
"If NewLux ^a were a person, how would you describe your relationship?"					
Support	0.126	<i>0.786</i>	0.166	-0.087	0.726
Respect	0.086	<i>0.727</i>	0.087	0.415	0.745
Trusting	0.139	<i>0.706</i>	0.178	0.397	0.723
Caring	0.102	<i>0.671</i>	0.058	0.024	0.616
Honest	0.120	<i>0.665</i>	0.090	0.306	0.611
Factor 3: Commitment					
"When thinking about your relationship with NewLux ^a ..."					
E3: "I would be willing to postpone my purchase if NewLux is temporarily unavailable"	0.125	0.040	<i>0.821</i>	0.149	0.721
E6: "I am likely to be using NewLux one year from now"	0.250	0.100	<i>0.771</i>	0.208	0.721
E2: "I am willing to make small sacrifices in order to keep using NewLux"	0.467	0.161	<i>0.670</i>	-0.046	0.756
E1: "I am very loyal to NewLux"	0.472	0.246	<i>0.594</i>	-0.013	0.711
E5: "I am so happy with NewLux that I no longer feel the need to watch out for other alternatives"	0.364	0.194	<i>0.589</i>	-0.157	0.651
Factor 4: Passion					
"If NewLux were a person, how would you describe your relationship?..."					
Challenging	0.160	0.141	0.144	<i>0.727</i>	0.745
Exciting	0.319	0.173	0.093	<i>0.703</i>	0.730
Passionate	0.222	0.194	0.141	<i>0.635</i>	0.674
Independent	0.035	0.261	-0.079	<i>0.570</i>	0.561
Initial eigenvalues (60.863% variance explained)	7.934	2.978	1.683	1.406	
Extracted components (54.567% variance explained)	4.041	3.061	2.851	2.596	
Kaiser-Meyer-Olkin (0.872)					
Coefficient alpha for each factor	0.89	0.82	0.75	0.83	

Note: Principal components analysis was used as the extraction method and Varimax with Kaiser Normalization as the rotation method; items that load highly in each factor are represented in italic.

^a NewLux refers to one of the following mass-consumed luxury brands: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralf Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moët et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, Ermegildo Zegna.

Table 2

The NewLux brand relationship – constructs, items, and reliabilities.

Relationship strength indicator Aaker et al. (2004) "When thinking about your relationship with NewLux...": [1 – strongly agree; 7 – strongly disagree]	
Commitment ($\alpha = 0.85$; $\rho_{vct(\alpha)} = 0.60$; $\rho = 0.85$)	
E1	"I am very loyal to NewLux"
E2	"I am willing to make small sacrifices in order to keep using NewLux"
E3	"I would be willing to postpone my purchase if NewLux is temporarily unavailable" ^{ab}
E4	"I would stick with NewLux even if it let me down once or twice" ^b
E5	"I am so happy with NewLux that I no longer feel the need to watch out for other alternatives"
E6	"I am likely to be using NewLux one year from now"
Self-connection ($\alpha = 0.89$; $\rho_{vct(\alpha)} = 0.63$; $\rho = 0.89$)	
E15	"The NewLux brand connects with the part of me that really makes me tick"
E16	"The NewLux brand fits well my current stage of life"
E17	"The NewLux brand says a lot about the kind of person I would like to be"
E18	"Using NewLux lets me be a part of a shared community of like-minded consumers"
E19	"The NewLux brand makes a statement about what is important to me in life"
Relationship ideal scale (Fletcher et al., 1999) "If NewLux ^a were a person, how would you describe your relationship with the brand?...": [1 - Very inadequate; 7 - Very adequate].	
Intimacy-loyalty ($\alpha = 0.81$; $\rho_{vct(\alpha)} = 0.53$; $\rho = 0.82$)	
Honest; Respect; Trusting; Support; Commitment ^b ; Caring ^b	
Passion ($\alpha = 0.84$; $\rho_{vct(\alpha)} = 0.64$; $\rho = 0.84$)	
Passionate; Exciting; Challenging; Fun ^b ; Humorous ^b ; Independent ^b	

^a NewLux refers to one of the following mass-consumed luxury brands: Chanel, Armani, Calvin Klein, Ralf Lauren, RayBan, BMW, Audi, Mercedes, Hugo Boss, Moët et Chandon, Burberry, Dior, Gucci, Aramis, Pousadas de Portugal, Ermegildo Zegna.

^b Item removed during CFA.

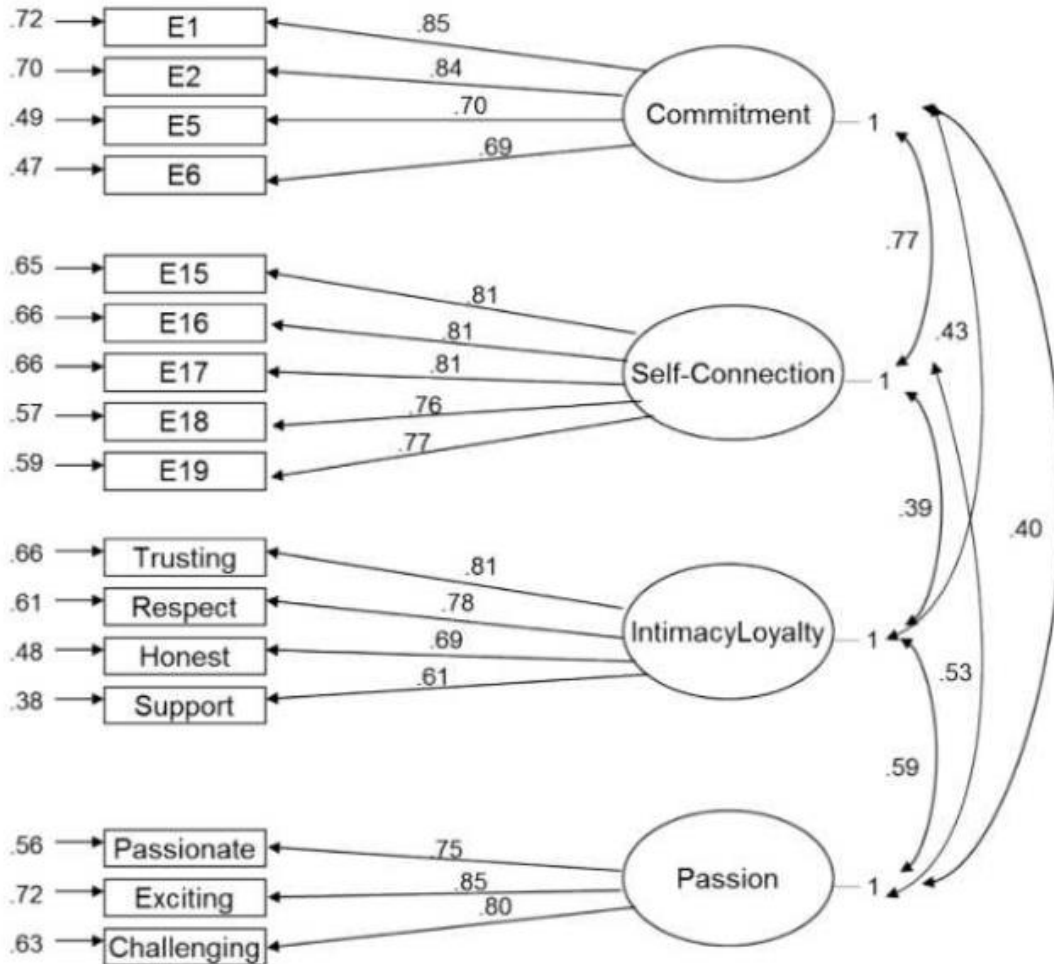


Fig. 1. CFA standardized coefficients for the first order model.

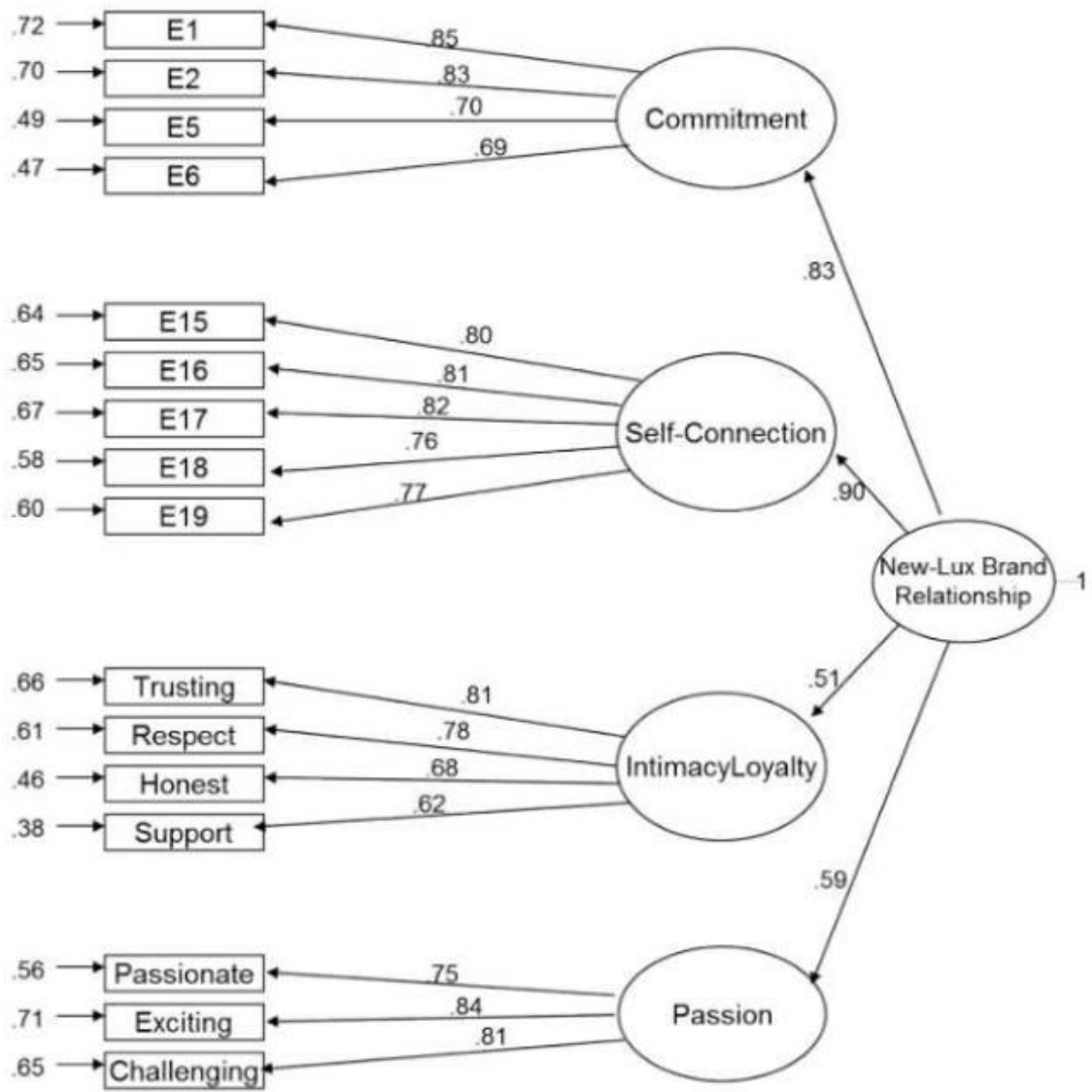


Fig. 2. The NewLux Brand Relationship - CFA standardized coefficients for the higher order model.

Table 3

Follow-up of the NewLux brand relationship – item loadings, reliabilities and constructs' correlations.

		Item loading on its factor		
Relationship strength indicator Aaker et al. (2004) [1 – strongly agree; 7 – strongly disagree]				
When thinking about your relationship with NewLux ^a				
Commitment ($\alpha = 0.91$; $\rho_{\text{vc}(n)} = 0.72$; $\rho = 0.91$)				
E1	“I am very loyal to NewLux”	0.89		
E2	“I am willing to make small sacrifices in order to keep using NewLux”	0.81		
E5	“I am so happy with NewLux that I no longer feel the need to watch out for other alternatives”	0.92		
E6	“I am likely to be using NewLux one year from now”	0.76		
Self-connection ($\alpha = 0.93$; $\rho_{\text{vc}(n)} = 0.72$; $\rho = 0.93$)				
E15	“The NewLux brand connects with the part of me that really makes me tick”	0.89		
E16	“The NewLux brand fits well my current stage of life”	0.89		
E17	“The NewLux brand says a lot about the kind of person I would like to be”	0.87		
E18	“Using NewLux lets me be a part of a shared community of like-minded consumers”	0.79		
E19	“The NewLux brand makes a statement about what is important to me in life”	0.80		
Relationship ideal scale (Fletcher et al., 1999) [1- Very inadequate; 7 - Very adequate].				
If NewLux ^a were a person, how would you describe your relationship with the brand?				
Intimacy-loyalty ($\alpha = 0.84$; $\rho_{\text{vc}(n)} = 0.60$; $\rho = 0.86$)				
Honest	0.79			
Respect	0.80			
Trusting	0.87			
Support	0.62			
Passion ($\alpha = 0.93$; $\rho_{\text{vc}(n)} = 0.81$; $\rho = 0.93$)				
Passionate	0.90			
Excitement	0.90			
Challenging	0.90			
Correlations between factors				
	Self-connection	Commitment	Intimacy-loyalty	Passion
Self-connection	0.85			
Commitment	0.81	0.85		
Intimacy-loyalty	0.62	0.54	0.77	
Passion	0.68	0.63	0.72	0.90

Values in bold represent the extracted variances.

^a NewLux refers to one of the following mass-consumed luxury brands: Bang&Olufsen, Carolina Herrera, Cartier, Coach, Gaggenau, Givenchy, Iphone, Cantinho do Avillez, Louis Vuitton, Luis Onofre, Moschino, Mini, Pestana, Prada, Ritz Carlton, Rolex, Sheraton, Versace.

The fit is similar to the first order measurement model with the four factors correlated. Commitment presents a factor loading on the higher order factor of 0.83, self-connection has a factor loading of 0.90, intimacy-loyalty has a factor loading of 0.51, and passion has a factor loading of 0.59. The second-order model *is* acceptable and can be considered equivalent to the first-order model. Such result indicates that the NewLux Brand Relationship construct may be represented as a higher order factor that is captured by the four dimensions (Dabholkar et al., 1996). In sum, consumers assess their relationships with mass-consumed luxury brands according to the attitudes, behaviors, and attributes embedded in the basic dimensions of commitment, self-connection, intimacy-loyalty (trusting, respectful and honest relationship), and passion (passionate, exciting, and challenging relationship).

5.2. Discriminant and nomological validity

To support the discriminant validity test we linked the NewLux Brand Relationship dimensions to a "behavioral or attitudinal outcome of interest" (Lages & Fernandes, 2005, p. 1568). The idea was to test whether the dimensions were different and independent. The dimension "excitement" from the Spanish Brand Personality scale (Aaker et al., 2001) represents a brand personality feature that possibly presents an inexpressive correlation with the NewLux Brand Relationship sub-dimensions. Brand personality and consumer-brand relationships are conceptualized as two different, although interdependent, concepts. This decision was based on the characteristics of a luxury brand that usually carries an aristocratic/upper-class aura associated with exclusivity, tradition and distinctiveness. Hence, we added to the *initial* measurement model the latent variable of 'excitement'. Excitement (EXCIT) ($\alpha = 0.79$) was measured using nine attributes: happy, outgoing, fun daring, young, spirited, unique, imaginative, and independent. Results produced three significant positive correlations (two of them with a weak expression) between the NewLux's sub-dimensions and excitement ($r(\text{SELFCONNECTION*EXCIT}) = 0.27, p < .01$; $r(\text{INTIMACYLOYALTY*EXCIT}) = 0.25, p < .01$; $r(\text{PASSION*EXCIT}) = 0.66, p = .00$) and one non-significant relationship, between commitment and excitement ($r(\text{COMMITMENT*EXCIT}) = 0.15, p > 0.05$). *This* result suggests that while exciting brand personalities cannot nurture committed consumer-brand relationships, consumers may establish passionate relationships with exciting brands that can provide them with relevant psychological and socioemotional benefits. These relationships, however, tend to be shorter in time. Overall, the results reinforce the proposition of discriminant validity for the NewLux's dimensions as they act independently to the added construct, except for the passion dimension.

To access nomological validity, we selected two latent variables theoretically related to the NewLux construct (cf. Churchill Jr, 1995). The literature postulates the consumer-brand relationship and brand personality as theoretically linked concepts (e.g., Blackston, 1993; Fournier, 1998; Fournier & Yao, 1996). Therefore, a brand personality dimension can be considered a related variable. We added the Spanish Brand Personality dimensions (Aaker et al., 2001) of sincerity (SINC) and sophistication (SOPH) to the initial measurement model. The following six attributes measured "sincerity" ($\alpha = 0.85$): considerate, thoughtful,

well mannered, real, sincere, and down-to-earth. "Sophistication" included the attributes ($\alpha = 0.67$) good-looking, glamorous, stylish, confident, persistent, and leader.

Sincere brands tend to facilitate strong and stable relationships based on trust (Aaker et al., 2004). This is consistent with the characteristics of luxury brands related to excellence, exclusivity, high quality, and high price. The attributes that are used to characterize the sophistication personality are also consistent with the aura carried by the traditional luxury brands. Previous research found that brand personalities of sincerity and sophistication are mainly related to trusting friendships as intimacy-loyalty relationships and, to a less extent, to passion relationships. Existing studies also indicated significant positive correlations between sincerity and commitment, sincerity and self-connection, and sophistication and self-connection (Nobre & Becker, 2012). Consequently, we expected a positive association between the NewLux brand relationship dimensions and the brand personalities of sincerity and sophistication. Our results confirmed positive significant relationships between the four dimensions of the NewLux Brand Relationship construct and sincerity ($r(\text{COMMITMENT}*\text{SINC}) = 0.36, p = .00$; $r(\text{SELFCONNECTION}*\text{SINC}) = 0.29, P = .00$; $r(\text{INTIMACYLOYALTY}*\text{SINC}) = 0.81, p = .00$; $r(\text{PASSION}*\text{SINC}) = 0.43, p = .00$); and sophistication ($r(\text{COMMITMENT}*\text{SOPH}) = 0.42, p = .00$; $r(\text{SELFCONNECTION}*\text{SOPH}) = 0.41, p = .00$; $r(\text{INTIMACYLOYALTY}*\text{SOPH}) = 0.79, p = .00$; $r(\text{PASSION},\text{SOPH}) = 0.65, p = .00$). Thus, nomological validity was demonstrated, as the scores of the four NewLux's sub-dimensions associated positively and significantly with sincerity and sophistication (cf. Lages & Fernandes, 2005). It may be concluded that the perception of personality traits of sincerity and/or sophistication are positively related to the NewLux brand relationship. Overall results corroborated that the NewLux Brand Relationship measurement is reliable and valid.

5. 3. Follow-up: Scale resting and validation

As a follow-up to the scale testing we used the collected data from phase 2 and followed similar data analysis and validation procedures. EFA establishing four factors was applied to the NewLux Brand relationship scale. This allowed to test the factor groupings. The extraction method was Principal Components Analysis and Varimax with Kaiser

Normalization. The results produced a positive outcome with a Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy of *0.910*. All items loaded in the expected factor from the NewLux brand relationship scale with communalities ranging from 0.606 (item “support”) to 0.812 (item “passionate”). The variance explained was 74.346%. Chronbach alpha also presented acceptable values above 0.84 (Nunnally, 1978).

We calculated CFA using full-information maximum likelihood (FIML) estimation procedures. Each of the scale's 16 items was allocated to the respective factor (Table 3). The four first-order factors were allowed to correlate freely. Although the chi-square fit index was 242.747 ($df = 98, p = .00$), we considered the following fit indices: Normed Fit Index (NFI) (*0.90*), Comparative Fit Index (CFI) (*0.94*), Incremental Fit Index (IFI) (*0.94*), the Tucker-Lewis Fit Index (TLI) (*0.92*). All presented acceptable values. Results further supported the unidimensionality of the four first-order dimensions of the scale. Convergent validity was revealed by significant standardized loadings (average loading was 0.84); acceptable levels of composite reliability above 0.70 (Bagozzi, 1980) and variance extracted above 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Evidence of discriminant validity was shown by constructs' inter-correlations estimates significantly different from 1; and the shared variances between any two constructs being lower than their extracted variances (Fornell & Larcker, 1981). Finally, despite the significant chi-square ($\chi^2(100) = 264.761, p = .00$) the second-order factor model presented good fit indices suggesting to be equivalent to the first-order model: NFI = 0.89, CFI = *0.93*, IFI = 0.93, TLI = 0.91.

As a final procedure, we verified the metric invariance of the scale model in both samples to test whether the model presented an equal structure in both groups. We applied the recommended procedures from Joreskog and Sorbon (*1996*; cit. in Bagozzi, Lee, & **Van Loo**, 2001). We compared the difference in the χ^2 between the two measurement models by testing the model with free parameters in each group against a fully constrained model. A non-significant chi-square difference test of the multiple group fully restricted model against the unconstrained multiple group model (the baseline model) confirmed the failure to reject the hypothesis of invariance ($\chi^2_d(12) = 19.7, p = .07$). Equal measurement weights indicated correspondence between models in both samples.

6. Conclusion

This study was motivated by the need for a deeper understanding of the evolution of the luxury market in the mass consumption era. The luxury domain has evolved into a more accessible and wide-spread experience that challenges the traditional perceptions of luxury consumption (e.g., rarity, expensiveness, elitism and not for the masses). Consumers perceive new luxury as an individual option and as an experience embedded with subjectivity and uniqueness. These evolving forms of consumer relationships with the luxury brand make the conceptualization of luxury and its nuances open for debate. Despite the vast literature on luxury, there is a scarcity in research specifically addressing the relationship that consumers develop with a new-luxury brand. The main contribution stemming from this study relates to the specification of the conceptualization, domain and measurement of the construct NewLux Brand Relationship. The study establishes that the brand relationship that consumers develop in the context of the new-luxury consumption has subjective (Bian & Forsythe, 2012; Kapferer, 2012) and psychological (Vickers & Renand, 2003) natures. The subjective nature is reflected in the symbolism and meanings associated with luxury consumption. The psychological nature connects to the ties that consumers associate with the new luxury brand related to self-identification, experiences, and socioemotional benefits. Markets show the transition of luxury from product attributes or social image to an experiential use of the luxury brand. Consequently, the consumption of luxury brands dwells intensely on private, intimate and subjective experiences, yet maintaining classic traits, such as aristocratic posture and status. The relationships consumers establish with mass-consumed luxury brands become a source of meaning to their lives.

An additional contribution of the study concerns the development of a measure that captures the unique and intimate experience that a luxury brand may represent to the consumer. The NewLux Brand Relationship scale gauges the intensity of the connection that consumers establish with mass-consumed luxury brands. We applied the metaphor of consumer-brand relationship (Fournier, 1998) to holistically integrate the experience and value that comprises the consumption of a new-luxury brand. The research highlights the breadth of the scope of the NewLux Brand Relationship construct as entailing aspects related to relationship strength and relationship ideals. The relationship strength offers the indication

of the relationship quality and stability that predicts brand loyalty (Aaker et al., 2004) and constitutes a core element of brand relationship value. Aspects related to relationship ideals (Fletcher et al., 1999) capture the idea that consumers develop intense bonds with the new-luxury brands, similar in nature to intimate inter-personal relationships. A key result is that the measurement of the relationships that consumers establish with the new-luxury brand is multidimensional, involving four features: commitment, self-connection, intimacy-loyalty, and passion. Commitment entails behavioral ties in the NewLux brand relationship. Self-connection relates to the affective and socioemotional component of the relationship. Intimacy-loyalty embodies the supportive and cognitive beliefs elements. Passion expresses a deep and exciting affective experience with the new-luxury brand.

Excellence and high-quality are seen as basic components of a luxury brand indicating status (Heine & Phan, 2011). These traits are a cornerstone for rationalizing the purchase of higher-priced products (Eastman & Eastman, 2011), and ultimately influencing future purchases. The NewLux brand relationship scale bridges the idea of status and relationship with brands, by revealing the prominence of committed and long-term intimate ties based on trust (as represented by intimacy-loyalty relationships) in new luxury brand relationships. The coexistence in the measurement of characteristics related to perceptions of trust and commitment conveys their importance in establishing stable and strong bonds, conducive to loyalty with mass-consumed luxury brands. This aspect resembles in the commitment items (e.g., "I am very loyal to this NewLux"; "I am likely to be using NewLux one year from now") and Intimacy-Loyalty attributes (e.g., trusting, respect).

Symbolic consumption is a vehicle of self-expression (Belk, 1998). This idea is reflected in the NewLux Brand Relationship measure in the dimension self-connection. Items, such as, "The NewLux brand fits well my current stage of life", "Using NewLux lets me be a part of a shared community of like-minded consumers", convey the mean for self-expression and experience with the brand. Luxury also pursues an aura of superfluous and status; a "conspicuous waste" (Veblen, 1899; cit in Vickers & Renand, 2003) which consumption has an aspirational nature (e.g., "The NewLux brand says a lot about the kind of person I would like to be"). This reflects that a consumer-brand relationship is a source of brand value (Payne et al., 2009) in the process of brand-value cocreation (Merz et al., 2018). Hence, the status of luxury goods depends not only on the product attributes, but also on the

consumer's characteristics, attitudes and behaviors towards the brand. A consumer-brand relationship is part of a personal experience with a brand and is subjective in nature.

Pertaining to the NewLux Brand Relationship measurement are the relationship ideals intimacy-loyalty and passion. Although both ideals constitute opposed relationships (Fletcher et al., 1999), they are sources of meaning and socioemotional benefits to consumers. Intimacy-loyalty is predominantly nurtured by perceptions of sincere and sophisticated brand personalities (Nobre & Becker, 2012). Items report features, such as, honesty, respect trust, and support. This dimension may be understood as a measure of trustworthiness (Nobre, 2015). Consumers tend to stay in relationships with high-quality brand partners that behave in a trusting, respectful, and honest way. These characteristics fit with the conservative, classical and aristocratic aura and the associations to high quality that traditional luxury definitions convey. Passion is associated with exciting personalities. Mass-consumed luxury brands have the ability to instill passion, excitement, and challenge, in the ongoing interactive process with the consumer. The items excluded from the passion dimension (i.e., fun humorous and independent), support that consumers still look to mass-consumed luxury brands under the umbrella of the classical values of luxury. The retained passion items tie mass-luxury consumption to the more experiential, individual and subjective meanings that a luxury brand can bring to the consumers lives. Hence, in the new-luxury context, building brand identities needs to expand beyond the traditional characteristics of luxury products. Brands must be perceived as a trustworthy partner able of keeping passionate, enthusiastic and challenging relationships with consumers, thus providing them with enriching affective experiences.

Overall, the findings revealed clear associations between the relationships consumers develop with NewLux brands and the concept of brand personality, in particular, at the level of the personalities of sincerity and sophistication. This corroborates the pertinence of the scale as sincere brands tend to facilitate strong and stable relationships, based on trust (Aaker et al., 2004). Luxury brands carry a trait/brand personality of sophistication, which is associated with the attributes of glamour, style, confidence (etc.). Moreover, results uncovered a non-relevant connection between the personality trait excitement and commitment and small significant positive association between excitement

and self-connection and intimacy-loyalty. This reinforces the scale's role in capturing the relationship that consumers establish with new-luxury brands. Exciting brands are characterized by attributes, such as, outgoing, fun, daring, young, spirited. These attributes apply to short-lived experiences (Aaker et al., 2004), which are not suitable to the aristocratic and classical trait of status present in most mass-consumed luxury brands. Such idea is aligned with the characteristics of excellence, exclusivity, and high price, usually, associated with luxury brands.

6.1. Managerial implications and future research

The study provides practical implications for managing brand relationships in the new luxury context. As markets become wider and more competitive, new luxury managers ought to develop and maintain expressive relationships with their customers. To the endeavor, the NewLux Brand Relationship scale offers a framework that managers can use to address the relationship that mass-luxury consumers have establish with their brand. In particular, when managing brand relationships, new luxury brand managers ought to take into consideration four dimensions: commitment, self-connection, intimacy-loyalty, and passion. The identity of the NewLux brand should capture and articulate those dimensions in the brand communication strategy.

The scale further specifies the dimensions that require attention to gauge the strength of the relationship that customers develop with the brand. The measurement establishes the range of aspects that ought to be considered. The dimensions entail symbolism, meaning, experience, psychological ties and behaviors. It may be used as a diagnostic and ongoing monitoring tool to evaluate the customer's connection to the brand. By systematically assessing the level of relationship that consumers have with the brand, managers will be able to identify the way consumers construe and connect to the brand. It is important to detect any shortfalls and develop corrective measures, when necessary.

Each dimension is instrumental for conducting relationship management. The relationship strength is reflected in the commitment and self-connection consumers hold towards the brand. Through commitment, managers evaluate the degree of consumer exclusive preference and the willingness to keep a link with the NewLux brand (e.g.,

repurchase the brand). When assessing self-connection, managers are able to identify the consumer's personal identity themes (e.g., "The NewLux brand makes a statement about what is important to me in life") and the experience (e.g., "Using the NewLux brand lets me be a part of a shared community of like-minded consumers") that the link with the brand provides them with. The component regarding relationship ideal captures the level of supportive and cognitive beliefs (e.g., honest, respect, trusting) affection and experience (e.g., passionate, support, exciting) that consumers establish with the NewLux brand. This is relevant to address the symbolic associations that consumers establish with their luxury brands. Managers **will** be able to assess the levels of intimacy-loyalty and passion that consumers hold towards the brand, similarly to intimate interpersonal relationships. These dimensions will assist in articulating the relevant vectors for laying down a strong NewLux brand-relationship management strategy.

This study endures Limitations prevalent to the nature of a cross-sectional research. We developed a survey adopting convenience sampling procedures. Although such data collection allowed to target respondents familiar with NewLux consumption, findings are not generalizable to the wider market. Hence, it would be relevant to dilute the limitations of the convenience sampling by conducting a large-scale study following probabilistic sampling procedures. The survey further allowed to capture a general view of the way consumers establish their relationships with the new-luxury brand. It would be of interest to build on this idea and gain deeper insights into the nuances of symbolic and individual consumption. Future research should complement our findings with interpretative methodologies that help capturing the consumer's individual and unique connections with the brand. Moreover, consumer-brand relationships are expected to evolve over time. Although we looked at the relationship as on-going, our study was based on the individual perceptions of the brand relationship at one point in time. In order to capture the dynamic nature of the relationship, longitudinal studies are relevant to apprehend the evolution of the relationship with the new-luxury brand.

The consumption of luxury products and brands is a global phenomenon. Luxury brand identities involve a global code of social meaning that mass-markets help to disseminate. Benefits are of an imaginary and symbolic nature (Dubois & Paternault, 1995). This study's fieldwork was conducted in one particular market and context. The global

phenomenon of the new luxury brand reinforces the topic's relevance warranting further analysis in different countries and cultures. Future research should extend the empirical study to other markets and cultures exploring additional sets of mass-consumed brands within different levels of luxury, as perceived by consumers. Finally, the interaction between the NewLux Brand Relationship scale with other variables is open for inquiry. For example, *it* would be important to address the impact of the NewLux brand relationship on behavioral outcomes, or its emergence in a co-creation process of a new luxury brand identity building.