



**Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra

## **Branding e cultura: A importância da gestão da marca na internacionalização de empresas e a adaptação de estratégias de marketing a diferentes contextos culturais e sociais.**

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Departamento de Comunicação [ESEC]

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Débora da Silva Sousa

Branding e cultura: A importância da gestão da marca na internacionalização de empresas e a adaptação de estratégias de marketing a diferentes contextos culturais e sociais.

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing apresentada Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Luís Nunes

Outubro de 2024

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, avós e irmão, pelo apoio constante e acreditarem em mim.

Aos meus amigos, por estarem sempre ao meu lado, prontos para me ouvir e motivar.

Ao meu orientador, pelas palavras encorajadoras e pelo apoio na realização deste trabalho.

Branding e cultura: A importância da gestão da marca na internacionalização de empresas e a adaptação de estratégias de marketing a diferentes contextos culturais e sociais.

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo explorar de que maneira as marcas podem manter a sua identidade global enquanto se adaptam a diferentes contextos culturais e sociais, utilizando a Parfois como estudo. Num cenário de intensa globalização, embora fundamental que as marcas se conectem com os consumidores, esta análise concentra-se nas formas em como a Parfois adapta a sua comunicação digital para comunicar com diferentes públicos globalmente, sem abordar o conjunto das estratégias de marketing da marca.

Esta investigação responde a uma lacuna da literatura ao abordar a falta de estudos recentes sobre a adaptação cultural de marcas globais portuguesas em mercados emergentes.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa, permitindo uma análise profunda das estratégias de marketing. Esta abordagem focou-se em perceber se os indicadores da adaptação cultural estavam presentes nas adaptações da marca.

No caso da Parfois, observou-se que a marca consegue ajustar-se aos diferentes contextos culturais, mantendo a sua identidade, por exemplo, nas campanhas publicitárias, a marca incorporou uma estética de imagens que ressoam com o público-alvo de cada região.

A partir dos resultados obtidos, esta investigação destaca a importância de entender os valores, costumes e expectativas dos consumidores. Este equilíbrio entre global e local acaba por ser um grande desafio para marcas internacionais.

Por fim, esta pesquisa acaba por contribuir como uma fonte relevante e fiável para um melhor entendimento das adaptações culturais e sociais e do seu potencial para as marcas.

**Palavras-chave:** Comunicação de Marca; Adaptação cultural; Identidade Global; Gestão de marca; Internacionalização.

Branding and culture: The importance of brand management in the internationalization of companies and the adaptation of marketing strategies to different cultural and social contexts.

**Abstract:** The present study aims to explore how brands can maintain their global identity while adapting to different cultural and social contexts, using Parfois as a case study. In an intense globalized environment, while it is essential for brands to connect with consumers, this analysis focuses on how Parfois adapts its digital communication to engage with diverse audiences worldwide, without covering the brand's complete set of marketing strategies.

The research adopted a qualitative approach, allowing for an in-depth analysis of marketing strategies. This approach focused on identifying whether indicators of cultural adaptation were present in the brand's adjustments. In the case of Parfois, it was observed that the brand successfully adjusts to different cultural contexts while maintaining its identity. For instance, in the advertising campaigns, the brand incorporated an aesthetic of images that resonate with the target audience in each region.

From the obtained results, this investigation highlights the importance of understanding the values, customs, and expectations of consumers. This balance between global and local presents a significant challenge for international brands. Finally, this research contributes as a relevant and reliable source for a better understanding of cultural and social adaptations and their potential for brands.

**Keywords:** Brand communication; Cultural adaptation; Global identity; Brand management; Internationalization.

Índice	
Lista de figuras.....	VI
Lista de tabelas.....	VII
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>1</b>
<b>2.1. A gestão da marca em contexto Internacional.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. A internacionalização.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Riscos associados à internacionalização .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Os desafios da internacionalização .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5. Identidade da marca.....</b>	<b>11</b>
<b>2.6. Estandarização vs. Adaptação das marcas internacionais .....</b>	<b>13</b>
<b>2.7. Impacto da cultura na identidade global da marca.....</b>	<b>17</b>
<b>2.8. Inteligência Cultural.....</b>	<b>20</b>
<b>2.9. Cultura e diversidade cultural .....</b>	<b>26</b>
<b>2.10. Variações culturais na perceção de cores, símbolos .....</b>	<b>28</b>
<b>2.11. Exemplos de adaptação cultural bem-sucedida e mal sucedida.....</b>	<b>29</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Análise de caso.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Introdução à abordagem metodológica.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3. Aplicação da metodologia de investigação.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5. Caraterização dos mercados.....</b>	<b>36</b>
<b>3.6. Processo de análise de dados.....</b>	<b>38</b>
<b>3.7. Análise dos dados .....</b>	<b>39</b>
<b>3.8. Discussão de resultados e conclusões.....</b>	<b>51</b>

<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	59
<b>4.1. Conclusão</b> .....	60
<b>4.2. Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações</b> .....	60
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	67

**Lista de abreviaturas**

CSP - Código do Estatuto Pessoal

IC – Inteligência Cultural

NTBs – Barreiras não tarifárias

PMEs- Pequenas e Médias Empresas

EUA- Estados Unidos da América

## Lista de figuras

FIGURE 1- MODELO DE BRAND EQUITY DE KELLER.....	3
FIGURE 2- MODELO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA PARTNERS .....	5
FIGURE 3-PRISMA DE KAPFERER .....	12
FIGURE 4- TUNÍSIA.....	47
FIGURE 5- MÉXICO.....	47
FIGURE 6- TUNÍSIA.....	49
FIGURE 7- MÉXICO.....	49
FIGURE 8- 15/01/2023 - 21/01/2023 TUNÍSIA.....	68
FIGURE 9-05/02/2023 - 11/02/2023 TUNÍSIA .....	68
FIGURE 10-12/02/2023 - 18/02/2023 TUNÍSIA .....	69
FIGURE 11-05/03/2023 - 11/03/2023 TUNÍSIA .....	69
FIGURE 12-19/03/2023 - 25/03/2023 TUNÍSIA .....	70
FIGURE 13- 07/05/2023 - 13/05/2023 TUNÍSIA .....	70
FIGURE 14-28/05/2023 - 03/06/2023 TUNÍSIA .....	71
FIGURE 15-18/06/2023-24/06/2023 TUNÍSIA .....	71
FIGURE 16-30/07/2023 - 05/08/2023 TUNÍSIA .....	72
FIGURE 17-24/09/2023 - 30/09/2023 TUNÍSIA .....	72
FIGURE 18-08/10/2023 - 14/10/2023 TUNÍSIA .....	73
FIGURE 19-12/11/2023 - 18/11/2023 TUNÍSIA .....	73
FIGURE 20-26/11/2023 - 02/12/2023 TUNÍSIA .....	74
FIGURE 21-15/01/2023 - 21/01/2023 MÉXICO.....	74
FIGURE 22-05/02/2023 - 11/02/2023 MÉXICO.....	75
FIGURE 23-12/02/2023 - 18/02/2023 MÉXICO.....	75
FIGURE 24-05/03/2023 - 11/03/2023 MÉXICO.....	76
FIGURE 25- 19/03/2023- 25/03/2023 MÉXICO.....	76
FIGURE 26-07/05/2023 -13/05/2023 MÉXICO .....	77
FIGURE 27- 21/05/2023- 27/05/2023 MÉXICO.....	77
FIGURE 28- 25/06/2023 - 01/06/2023 MÉXICO .....	78
FIGURE 29-06/08/2023 - 12/08/2023 MÉXICO.....	78
FIGURE 30-24/09/2023 - 30/09/2023 MÉXICO.....	79
FIGURE 31-08/10/2023 - 14/10/2023 MÉXICO.....	79
FIGURE 32-05/11/2023 - 11/11/2023 MÉXICO.....	80
FIGURE 33-26/11/2023 - 02/12/2023 MÉXICO.....	80
FIGURE 34-CAMPANHA PARFOIS 2016 "HOME IS" TUNÍSIA .....	81

FIGURE 35-CAMPANHA PARFOIS 2016 "HOME IS" TUNÍSIA .....	81
FIGURE 36-CAMPANHA PARFOIS 2016 "HOME IS" TUNÍSIA .....	82
FIGURE 37-CAMPANHA PARFOIS 2016 "HOME IS" TUNÍSIA .....	82
FIGURE 38-CAMPANHA PARFOIS 2016 "HOME IS" TUNÍSIA .....	83
FIGURE 39-COMUNICAÇÃO TUNÍSIA .....	83
FIGURE 40-COMUNICAÇÃO MÉXICO .....	83

### **Lista de tabelas**

TABELA 1-ESTANDARDIZAÇÃO VS. ADAPTAÇÃO DAS MARCAS .....	15
TABELA 2-AS CINCO DIMENSÕES DE HOFSTEDE .....	23
TABELA 3 - DIMENSÕES DO MAPEAMENTO CULTURAL .....	25
TABELA 4-MATRIZ DE ANÁLISE COMPARATIVA: PARFOIS NA TUNÍSIA VS. MÉXICO .....	40
TABELA 5-MATRIZ DE ANÁLISE DO MERCADO TUNISIANO .....	41
TABELA 6-MATRIZ DE ANÁLISE DO MERCADO MEXICANO.....	42
TABELA 7-ANÁLISE DE CORES DA TUNÍSIA (CORES DOS PRODUTOS) .....	43
TABELA 8-ANÁLISE DE CORES DO MÉXICO (CORES DOS PRODUTOS).....	44
TABELA 9- CORES CATEGORIZADAS NA TUNÍSIA .....	45
TABELA 10-ELEMENTO VISUAIS DA TUNÍSIA.....	48
TABELA 12-ELEMENTO VISUAIS DO MÉXICO .....	49

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual multicultural, a internacionalização das empresas não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade. A gestão da marca deve ser sensível às normas culturais de cada região e entender como uma marca é percebida em diferentes culturas, devendo também ser um fator relevante, desde o design do site às campanhas publicitárias. Uma estratégia de branding eficaz não transmite apenas a mensagem da marca, mas também se preocupa com a adaptação aos diferentes contextos culturais, indo além da tradução, incorporando valores culturais na estratégia de marketing, construindo assim conexões emocionais com os consumidores (Keegan & Green, 2017).

Segundo Keller (2019), a reputação de uma marca é influenciada pela forma como ela é percebida culturalmente, tornando a adaptação cultural crucial. Não havendo este esforço de adaptação poderá haver um impacto imediato na reputação da marca. Aaker (2010) defende que, as empresas que dominam a ligação entre branding e cultura, além de conquistarem mercados estrangeiros, estabelecem vínculos emocionais com os consumidores, criando uma certa lealdade e confiança. Este tema destaca a importância da compreensão cultural na gestão da marca e no desenvolvimento de estratégias de marketing bem-sucedidas em escala internacional.

Neste contexto, como poderão as empresas manter a consistência e identidade da marca global enquanto se adaptam a diversas nuances culturais e sociais nos mercados? No contexto da adaptação cultural, a eficácia das estratégias e a superação de barreiras culturais são elementos fundamentais para atingir novos segmentos em diversos países. Portanto, a gestão da marca deve ser cuidada, mantendo uma identidade global sólida, enquanto se ajusta de forma sensível às nuances culturais e sociais específicas de cada mercado.

Explorar este tema pode revelar *insights* sobre a influência direta da gestão da marca no sucesso ou fracasso da internacionalização de empresas, auxilia a compreender a necessidade ainda atual de adaptar estratégias de marketing para superar barreiras culturais. A literatura existente, embora sólida (Douglas & Craig, 2009; Keller, 2008), ainda carece de uma abordagem mais integrada sobre a adaptação da marca no contexto da internacionalização, especialmente considerando as recentes transformações digitais e sociais.

Assim, este estudo procura preencher a falta de uma abordagem mais atualizada sobre a adaptação da gestão da marca no contexto da internacionalização e investigar como as marcas podem lidar com a crescente diversidade cultural e com o rápido avanço tecnológico, adaptando suas estratégias de marketing de forma eficaz. Além disso, outro aspeto relevante é a escassez de estudos que abordem como marcas globais se adaptam a mercados emergentes com culturas significativamente diversas (Arnold & Quelch, 2020).

Ao perceber todos estes fatores, percebemos a importância do tema. Seja para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes na gestão global, na forma como as marcas direcionam os seus negócios globalmente, mas também contribui para a evolução constante das teorias e práticas no campo da gestão de marcas internacionais.

Este estudo propõe-se a investigar a construção de uma identidade de marca sólida e a gestão eficiente dessa marca. O desafio central reside no facto de que, ao entrar em novos mercados, as empresas precisam de se ajustar às preferências, valores e comportamentos específico de cada cultura, sem comprometer os elementos fundamentais que definem a sua marca. Isto acaba por se transformar num dilema crítico, porque enquanto a adaptação às preferências locais pode aumentar a relevância e aceitação da marca, o excesso de personalização pode diluir os atributos centrais que definem a marca globalmente (Aaker, 2004).

Este estudo tem como objetivo explorar a interação entre branding, gestão da marca e estratégias de marketing na internacionalização de empresas, com foco em como as empresas podem manter sua identidade global enquanto se adaptam a diferentes culturas. O estudo será exemplificado através do caso da marca Parfois, ilustrando como a sua estratégia de branding se ajustou às nuances culturais dos mercados internacionais.

Para perceber isto, primeiramente é feito um enquadramento teórico, onde se inclui uma contextualização da gestão e internacionalização do marketing, bem como teorias de inteligência cultural. Numa segunda parte, é descrita a metodologia utilizada, bem como as técnicas de recolha e análise dos dados. De seguida, são apresentados os resultados obtidos, bem como uma análise crítica e apresentadas as conclusões do estudo, apontando-se as principais limitações ao estudo e futuras recomendações.

Inicialmente previa-se também a realização de entrevistas, mas, devido à falta de resposta por parte das marcas, foi necessário ajustar a metodologia. Com isso, a pesquisa focou-se apenas na análise de conteúdo, permitindo um estudo sistemático e detalhado. Apesar de ser uma adaptação metodológica válida, permitindo uma observação detalhada, reconhece-se a limitação de não captar todo o conteúdo possível que as entrevistas poderiam proporcionar e enriquecer a pesquisa.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. A gestão da marca em contexto Internacional**

De acordo com Reger e Nandan (2008), as marcas devem formular uma estratégia sólida de gestão da marca que se alinhe com as tradições culturais do país onde vão operar, a fim de obterem uma vantagem estratégica.

No entanto, é crucial reconhecer que cada cultura envolve limites e padrões diversos, servindo como instrumentos reguladores para determinar o que é considerado aceitável ou inaceitável (Krueger e Nandan, 2008).

Douglas e Craig (2009), contribuem com uma perspetiva valiosa sobre a gestão da marca na internacionalização, ressaltando a importância da pesquisa de mercado, pois permite uma compreensão abrangente das preferências dos consumidores em diferentes contextos culturais.

Ao ponderar as contribuições de Douglas e Craig (2009), é fundamental reconhecer que a internacionalização de uma marca não é uma abordagem única e padronizada, mas sim uma adaptação estratégica. Essa personalização estratégica desempenha um papel fundamental na construção de uma identidade de marca robusta e autêntica em diversos mercados, promovendo um relacionamento significativo com os consumidores locais.

A pesquisa de mercado personalizada, ao proporcionar uma compreensão aprofundada das preferências culturais, valores e tradições, não apenas fortalece a gestão da marca, mas também capacita a antecipação de mudanças no ambiente de mercado e a adoção de medidas proativas em resposta a essas transformações em constante evolução.

Keller (2019) e Aaker (1996), destacam como a gestão eficaz da marca contribui para o reconhecimento global, facilitando a penetração em novos mercados, permitindo que as empresas construam uma identidade de marca forte e consistente, que ressoe com consumidores de diferentes culturas.

Keller (2019), por sua vez, enfatiza a importância da construção de uma “marca global” que seja tanto consistente, quanto flexível. O autor sustenta que, uma marca deve incorporar elementos universais que se conectem globalmente, ao mesmo tempo em que possui a capacidade de se adaptar culturalmente.



Figura 1- Modelo de brand equity de Keller

Fonte: elaboração própria

Kapferer (2008), traz uma visão intensiva sobre a gestão emocional da marca em contextos internacionais. Argumenta que, criar conexões emocionais consistentes é crucial para o sucesso global da marca. Destaca ainda a importância do equilíbrio entre identidade de marca e adaptação cultural. Para ele, a gestão da marca deve encontrar uma harmonia entre manter a consistência global da marca e adaptar-se às nuances culturais locais. Essa dualidade é crucial na internacionalização de empresas, especialmente ao considerar contextos diversos.

Kapferer (2008), argumenta que uma marca forte possui uma identidade distintiva e uma narrativa coerente que ressoa com os seus valores fundamentais. No entanto, o autor reconhece a necessidade de adaptação para se conectar efetivamente com diferentes culturas. A adaptação cultural não implica comprometer a identidade, mas sim ajustar elementos para garantir relevância e aceitação em mercados específicos.

Portanto, na análise de Kapferer (2008), a pesquisa pelo equilíbrio ideal entre identidade e adaptação cultural, é uma estratégia inteligente. Isso permite que as marcas alcancem um reconhecimento global consistente, enquanto se mostram sensíveis e respeitadas face a ambientes culturais diversos.

Ao conectar estas perspectivas, fica claro que a gestão da marca na internacionalização requer um equilíbrio delicado entre consistência global e adaptação local. Enquanto Douglas e Craig (2009), destacam a pesquisa de mercado específica como um meio crucial para essa adaptação, Keller (2019) e Kapferer (2008), enfatizam a necessidade de uma estratégia global sólida como base. Assim, a pesquisa de mercado

não é apenas uma ferramenta isolada, mas também parte integrante de uma abordagem mais ampla para construir e sustentar marcas globais bem-sucedidas.

Com o objetivo de compreender o impacto dos elementos da gestão de marca num contexto internacional, Wong e Merrilees (2006), desenvolveram um modelo conceitual que relaciona temas de gestão de marca com a performance internacional. Este modelo inclui os seguintes elementos:

1. Estratégia de marketing internacional (decisões sobre segmentação, posicionamento, com o objetivo de maximizar a penetração e sucesso das marcas em novos mercados);
2. Orientação para a marca (construir uma identidade forte e consistente, atender as necessidades e expectativas dos consumidores em diferentes culturas);
3. Desempenho do marketing internacional (avaliar a eficácia através de vendas, participação de mercados, reconhecimento de mercado e satisfação do cliente);
4. Compromisso internacional (determinação da marca em manter e expandir a sua presença em mercados estrangeiros);
5. Reposicionamento da marca (ajustes na perceção da marca para atender às mudanças nas preferências dos consumidores);
6. Congruência do ambiente de marketing (avalia a compatibilidade entre as estratégias de marca e o ambiente de marketing local);
7. Controlo das atividades de marketing internacional (monitorar campanhas, avaliar o desempenho e garantir que as estratégias de marketing sejam implementadas de maneira eficaz).

Estes elementos fornecem suporte ao processo decisório.

O grau de comprometimento de uma empresa num mercado internacional desempenha um papel fundamental no sucesso de uma estratégia de marketing global, tendo implicações significativas na reputação e notoriedade da marca, como indicado por Wong e Merrilees (2006). Esse comprometimento reflete a importância da construção de uma presença sólida e coerente nos mercados internacionais para o sucesso da marca.

De acordo com uma pesquisa conduzida pela Partners (2015), um modelo foi delineado para esquematizar o processo de internacionalização, subdividindo-o em cinco fases distintas:

Na primeira fase, ocorre o desenvolvimento de uma solução testada no mercado de origem, juntamente com a análise do potencial mercado a ser explorado. A segunda fase representa o período de preparação, onde a marca já demonstrou a eficácia da solução no mercado de origem. A terceira fase, internacionalização, refere-se à entrada nos mercados internacionais, envolvendo a contratação de recursos humanos representativos. A quarta fase, engloba o crescimento e a adaptação ao novo mercado, oferecendo oportunidades significativas para o cross-selling. Na fase final, a gestão de um mercado global exige abordagens inovadoras, com ênfase nas vantagens competitivas da marca. Na sequência, as marcas analisadas serão avaliadas e confrontadas com esse modelo.

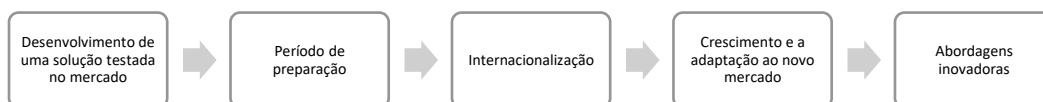


Figura 2- Modelo do processo de Internacionalização da Partners

Fonte: elaboração própria

## 2.2. A internacionalização

Cavusgil, Knight & Riesenberger (2014), descrevem a internacionalização como um processo dinâmico em que as empresas devem adaptar as suas estratégias e operações para se ajustarem às novas realidades do mercado global. Destacam a importância de entender o comércio internacional que inclui variáveis como diferenças culturais, regulatórias e econômicas.

Kafouros, Buckley, Sharp e Wang (2008), destacam que a internacionalização desempenha um papel significativo na melhoria do desempenho empresarial por meio da inovação.

Liesch *et.al* (2011), ao abordarem a internacionalização, enfatizam a importância da adaptabilidade das empresas a diferentes contextos culturais e de mercado, defendendo a personalização de estratégias para maximizar a eficácia. O autor ressalta que abordagens homogêneas podem ser inadequadas, salientando a necessidade de uma compreensão das nuances locais.

O processo de internacionalização apresenta três teorias: Teoria Tradicional de Internacionalização (inclui o Modelo *Uppsala* e o Modelo de Inovação Relativa), a Teoria das Redes e a Teoria *Born Global*.

Segundo Coviello, Kano e Liesch (2017), a teoria das redes expande o modelo *Uppsala*, os autores argumentam que a internacionalização é fortemente influenciada pelas redes de relacionamento da empresa, enfatizando a importância das conexões e relacionamentos com parceiros e contactos no processo de internacionalização.

A teoria *Born Global*, segundo Cavusgil e Knight (2015), desafia a ideia de que a internacionalização é um processo gradual. Empresas "*born global*" nascem com uma visão internacional e começam a operar em múltiplos mercados desde o início.

As teorias da internacionalização têm sofrido alterações, que acompanham as próprias alterações dos mercados e as necessidades das empresas e consumidores. As principais alterações, incluem o modelo *Uppsala*, inicialmente baseado numa abordagem gradual para a expansão internacional, agora reconhece a possibilidade de uma internacionalização mais rápida, com o avanço das tecnologias.

Além disso, a Teoria das Redes segundo Kunday e Senguler (2015), é atualizada para destacar não apenas a importância das redes, mas também a forma como essas redes se tornaram complexas e essenciais no contexto da globalização acelerada. São mais enfatizadas como fatores críticos para o sucesso na internacionalização.

Por outro lado, a Teoria *Born Global* segundo Kunday e Senguler (2015), é agora contextualizada dentro de um ambiente globalizado e digitalizado, destacando a capacidade das empresas se internacionalizarem rapidamente desde o seu início, graças aos avanços tecnológicos e à globalização. A ênfase está na maneira como essas empresas aproveitam as novas condições para se expandirem com rapidez.

Contudo, a teoria mais proeminente é a do modelo *Uppsala*, que representa menores riscos para as empresas (Hashim, 2015). Este modelo propõe que as empresas se expandam internacionalmente de forma gradual e incremental. Este processo gradual permite minimizar riscos ao evitar grandes investimentos iniciais em mercados desconhecidos. A experiência e conhecimentos acumulados ao longo do tempo ajudam a reduzir incertezas e possibilitam ajustes estratégicos mais eficazes às condições locais.

Desta maneira, de acordo com Hashim (2015), o modelo *Uppsala* oferece uma forma controlada e menos arriscada de internacionalização.

Embora as perspectivas teóricas utilizadas para analisar as escolhas dos mercados e os modos de entradas nos mesmos sejam diferentes, todas elas têm em comum a orientação para a internacionalização das empresas (Deutschmann, 2014).

Para além destas teorias da internacionalização, existem ainda as Teorias Económicas que abrangem a Teoria dos Mercados Imperfeitos, que segundo Dunning (2015) as empresas internacionalizam-se para explorar as diferenças e imperfeições em mercados globais, como por exemplo o acesso desigual a recursos e tecnologias. O autor destaca que, para aproveitar essas oportunidades de acesso desigual, as empresas muitas vezes acabam por formar alianças estratégicas; e engloba ainda a Teoria dos Custos de Transação (Brouthers e Hennart, 2007), onde o autor refere que as empresas entram em mercados internacionais para reduzir os custos de realizar negócios (custos de negociar, monitorar), Brouthers e Hennart, (2007) explicam que a escolha do modo de entrada (exportação, *joint ventures*, etc.) depende de como a empresa pode minimizar esse custos.

Existem ainda as Teorias Comportamentais que englobam a Teoria dos Ciclos de Vida do Produto, segundo Jonsson e Foss (2011), as empresas ajustam as suas estratégias de internacionalização com base no estágio de vida dos seus produtos (introdução, crescimento, maturidade, declínio). Por exemplo, as empresas podem expandir para novos mercados quando o produto atinge a maturidade noutros mercados existentes; e a Teoria baseada em Recursos, onde segundo Etemad (2018), a internacionalização de uma empresa é guiada pelos seus recursos, como conhecimento especializado ou tecnologia. Etemad (2018), destaca que as pequenas e médias empresas (PMEs) usam esses recursos de forma estratégica para competir globalmente.

O Paradigma Eclético, uma teoria amplamente reconhecida na internacionalização, por Dunning (1998), destaca três fatores principais que explicam o processo de internacionalização de empresas: vantagens de propriedade (a empresa possui recursos únicos), vantagens de localização (explorar características específicas de certas regiões) e vantagens de internacionalização (benefícios ao controlar diretamente as operações no exterior).

Dunning (1998), argumenta que as empresas procuram mercados estrangeiros para aproveitar essas vantagens, sublinhando a interação complexa entre ativos específicos da empresa e condições de mercado global.

Enquanto Liesch *et.al* (2011), enfatizam a adaptação e a personalização de estratégias, Dunning (1998), fornece uma estrutura teórica sólida, o Paradigma Eclético, para explicar a razão das empresas optarem por internacionalizar e como podem obter vantagens no processo.

### **2.3. Riscos associados à internacionalização**

A internacionalização é um marco crucial na trajetória de uma empresa, trazendo consigo riscos e desafios que diferem da dinâmica do mercado doméstico. Essa expansão global, embora possa resultar em ineficiências substanciais e até mesmo falência (Sapienza *et al.*, 2006), apresenta uma dualidade ao possibilitar crescimento, aprendizagem organizacional e inovação.

Miller (1992), que ainda é referência em estudos sobre o conceito de risco, mantendo relevância mesmo nos dias atuais, argumenta que existem três fatores de risco:

- Incerteza ambiental geral, que abrange aspetos políticos e governamentais, fatores macroeconómicos, como taxas de juros e volatilidade de câmbio, além de incertezas sociais e naturais;
- Incertezas relacionadas à indústria, que englobam características específicas de setores industriais, como dinâmicas de mercado e imprevisibilidade derivadas das ações dos concorrentes, como inovações em produtos e processos;
- No âmbito dos riscos empresariais específicos, destacam-se incertezas operacionais, como desafios na produção, questões de mão-de-obra e fornecimento de matéria-prima.

Czinkota e Ronkainen (2011), aprofundam a discussão sobre os desafios da incerteza política e económica na internacionalização, expondo fatores como, mudanças nas políticas governamentais, instabilidade política e oscilações económicas podem impactar as operações globais das empresas.

De acordo com Keegan (2021), empresas que se envolvem no marketing global geralmente, e por exemplo, na China, são alvo de falsificação de produtos e pirataria, exigindo que as empresas adotem medidas rigorosas para proteger a sua propriedade intelectual.

#### **2.4. Os desafios da internacionalização**

Os autores, Keegan e Green (2017), enfatizam que a diversidade cultural é um desafio central na internacionalização. As diferenças culturais entre países exigem uma compreensão profunda das normas, valores e comportamentos locais para adaptar eficazmente as estratégias de marketing. Keegan e Green (2017), reconhecem as barreiras linguísticas como um desafio significativo. A adaptação da mensagem de marketing para diferentes idiomas é crucial para garantir uma comunicação eficaz e evitar mal-entendidos. Além dessas barreiras, os autores mencionam outras barreiras de entrada num mercado, como economias de escala, diferenciação de produtos, investimentos de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, vantagens de custo independentes da escala e políticas governamentais.

Czinkota (2021), reconhece que os exportadores enfrentam diversas barreiras comerciais ao tentar entrar em mercados internacionais, como por exemplo:

##### **2. Barreiras Regulatórias:**

- Autorização especial de importação;
- Restrições ao processamento de dados;
- Restrição comercial sobre comércio eletrónico.

##### **3. Barreiras económicas**

- Impostos sobre transações em moeda estrangeira;
- Depósitos de importação antecipados;
- Impostos especiais;

- Imposto sobre transporte;
  - Sobretaxas alfandegárias.
4. Barreiras técnicas:
- Requisitos de teste e rotulagem;
  - Certificação
5. Barreiras administrativas
- Taxas de licenciamento;
  - Taxas de fatura consular;
  - Falhas na proteção de direitos autorais e patentes;
  - Medidas tributárias administrativas.
6. Barreiras comerciais específicas
- Quotas por país;
  - Práticas anticompetitivas;
  - Barreiras ambientais.

Keegan e Green (2017), referem na sua obra ainda as barreiras não tarifárias (NTBs), que passam por ser obstáculos não monetários ao comércio internacional, que transcendem as tarifas alfandegárias tradicionais. As barreiras não tarifárias englobam medidas como, regras de segurança alimentar, rotulagem e obstáculos burocráticos.

Compreender as diferenças nas expectativas dos consumidores é essencial para ajustar produtos e estratégias de marketing. Os autores apontam também para o desafio das regulamentações e normas locais, que variam de país para país. Logo, é fundamental que as estratégias de marketing se encontrem em conformidade com as leis e padrões específicos de cada mercado.

Cavusgil *et al.* (2014), destacam que enfrentar a concorrência tanto de empresas, quanto de concorrentes locais, apresenta desafios únicos. A internacionalização expõe as marcas a uma variedade de riscos, desde a volatilidade do câmbio, até mudanças políticas (Aaker, 1996). Estes autores, sublinham a importância de uma gestão estratégica que leve

em conta não apenas as diversidades culturais, mas também a legislação do país, normas e a competitividade inerentes aos mercados internacionais.

Um exemplo exposto por Kapferer (2008), relativo a estas normas é o exemplo da marca Danone. Nenhum dos iogurtes comercializado pela Danone EUA poderia ser categorizado como iogurte na União Europeia, devido à elevada proporção de amido e agentes estabilizadores, além de um sabor improvável de ser bem aceite pelo público europeu. Nos EUA, ao contrário da Holanda, Alemanha e França, não havia o hábito de consumir iogurte quando a Danone começou. Além disso, o facto de ser consumido com uma colher conferiu uma personalidade infantil à categoria. Adicionalmente, ao contrário da Europa, os iogurtes da Danone nos EUA competem no mercado dos snacks, sendo comum que os consumidores americanos bebam cola enquanto consomem o produto. Como resultado, os iogurtes precisavam de ser mais doces e espessos.

Tanto Keegan e Green (2017), quanto Cavusgil *et.al* (2014), concordam sobre a complexidade da internacionalização devido às diferenças culturais, linguísticas e regulatórias.

No entanto, enquanto Keegan e Green (2017), focam na adaptação linguística e cultural para evitar mal-entendidos, Cavusgil *et al.* (2014), enfatizam os desafios únicos da concorrência global e local, além dos riscos associados à internacionalização.

## **2.5. Identidade da marca**

Aaker (1996), define a identidade da marca como um conjunto exclusivo de características que definem uma marca e a distinguem de outras.

De acordo com o autor, a identidade de marca vai além do simples design gráfico. Engloba os elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para a percepção única da marca. Isso inclui não apenas a aparência visual, mas também os valores, a personalidade e a história da marca. Aaker (1996), destaca a importância de desenvolver uma identidade que ressoe com os consumidores, diferenciando a marca num mercado competitivo. Ele enfatiza a construção de uma identidade de marca consistente ao longo do tempo, criando uma conexão emocional duradoura com o público-alvo. Essa abordagem holística da identidade de marca é crucial para construir e manter uma imagem forte e coerente.

Aaker (1996), refere ainda que, em obras anteriores, falou em identidade de marca, mas a expressão "visão de marca", captura melhor a natureza estratégica e

aspiracional do conceito, evitando confusões, uma vez que, para alguns, identidade remete ao design gráfico em torno da marca.

Já para Kapferer (2008), a identidade de marca vai além dos aspetos visuais, incorporando uma dimensão simbólica e cultural. Ele destaca a importância de construir uma marca com significado, associando-a a valores e símbolos que ressoem com o público-alvo. Introduce o conceito de "prisma da marca", que consiste em seis fatores: física, relacionada ao produto; personalidade, que atribui características humanas à marca; cultura, conectando a marca a valores culturais mais amplos; relacionamento, abordando a interação da marca com os seus consumidores; autoimagem, refletindo como a marca contribui para a autoexpressão do consumidor; e reflexão, que considera o papel e significado da marca na vida do consumidor.

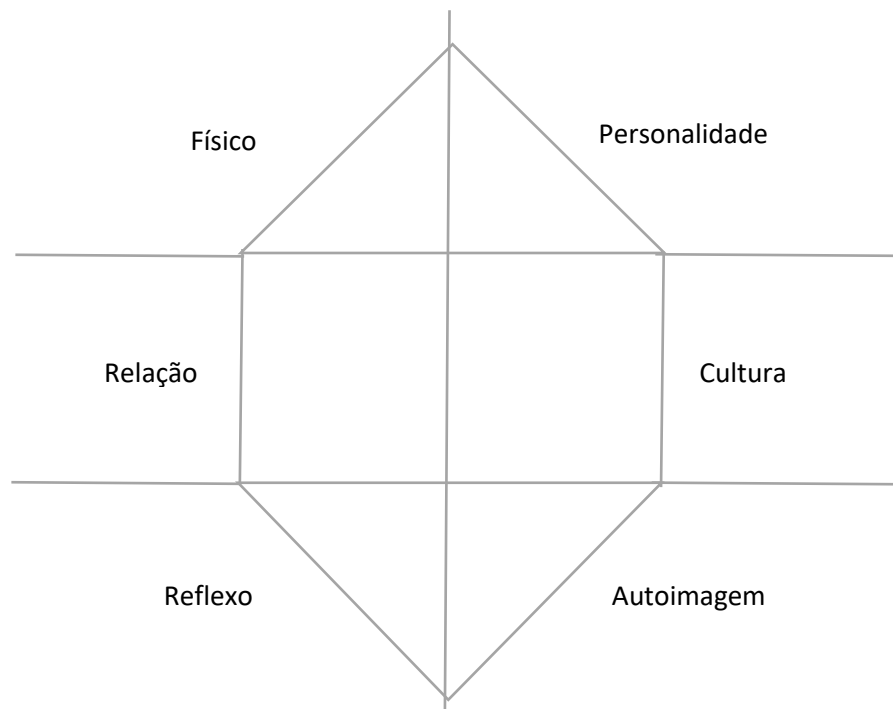


Figura 3- Prisma de Kapferer

Fonte: elaboração própria

O prisma orienta a construção de uma marca que não entrega apenas um produto ou serviço, mas também comunica valores, personalidade e uma narrativa que ressoa emocionalmente com os consumidores.

## 2.6. Estandarização vs. Adaptação das marcas internacionais

Do crescente debate em torno da dicotomia entre estandarização e adaptação, emerge um novo conceito: “Seja global e atue localmente” – uma abordagem estratégica reconhecida pela literatura como a mais eficaz no marketing internacional, pois integra elementos de ambas as perspectivas. Essa abordagem implica uma presença global consistente, não negligenciando a capacidade da marca para se adaptar às especificidades de mercados locais (Wong e Merrilees, 2006). A aposta nesta estratégia levanta apenas uma questão: até que ponto as estratégias de marketing internacional devem ser adaptadas e qual o grau de adaptação necessário?

No estudo publicado no “Journal of International Business Studies” por Shimizu *et.al* (2004), a análise incide sobre a variabilidade da eficácia entre estratégias de estandarização e adaptação em diferentes setores.

Para os setores de alta tecnologia essas razões são:

- **A aplicação de Padrões Técnicos Universais:** Setores de alta tecnologia muitas vezes operam com padrões técnicos universais, facilitando a implementação de estratégias padronizadas para atender a mercados globais;
- **Economias de Escala:** A produção em larga escala de produtos tecnológicos pode beneficiar significativamente de economias de escala, justificando a estandarização para redução de custos;
- **Inovação rápida:** Em setores de alta tecnologia, a rapidez da inovação pode favorecer a estandarização, permitindo que as empresas levem novos produtos ao mercado global de forma mais eficiente.

No entanto, de acordo com o autor no caso da Adaptação em Indústrias de Bens de Consumo as razões são:

- **Cultura e Preferências Locais:** Os produtos de consumo estão geralmente relacionados com as preferências culturais e locais, justificando a necessidade de adaptação para atender às expectativas dos consumidores locais;
- **Variações nos Hábitos de Consumo:** Os hábitos de consumo podem variar significativamente entre diferentes regiões, tornando a adaptação crucial para garantir a aceitação do produto no mercado local;
- **Sensibilidade Cultural e Social:** Produtos de consumo muitas vezes enfrentam uma maior sensibilidade cultural e social, exigindo ajustes ao nível do marketing, como por exemplo, a alteração da embalagem para se alinhar com as normas e leis locais.

O fenómeno da globalização veio alterar a forma como as PME delineiam a sua estratégia em relação às marcas, visto que estas têm de optar por padronizar / adaptar as suas atividades de marketing internacional (Wong e Merrilees, 2006).

A adaptação em qualquer indústria torna-se crítica num contexto internacional, já que as marcas devem ser adaptadas para poderem dar resposta às características dos mercados externos (Wong e Merrilees, 2006). Segundo Akgün & Keskin (2014), na literatura há ainda investigadores que defendem a estandardização e outros que apoiam as vantagens da adaptação do Marketing Mix. Porém, qualquer alteração do Marketing Mix terá de ser estudada, principalmente num processo de internacionalização.

Kotabe e Helsen (2020), admitem que existem, no entanto, prós e contras em ambas as abordagens, refletidos na Tabela 1.

	<b>Desafios</b>	<b>Benefícios</b>
<b>Estandarização</b>	<b>Cultural e Contextual:</b> A simples estandarização pode negligenciar as nuances culturais e contextuais específicas de cada mercado, o que pode resultar em resistência ou falta de aceitação por parte deste.	<b>Eficiência e Consistência:</b> Os benefícios de eficiência e consistência que a estandarização pode oferecer, permitindo que as empresas mantenham uma imagem global coerente e reduzam custos de produção. Técnicas de <i>Six-Sigma</i> podem ser aplicadas de modo a reduzir os erros na produção.
<b>Adaptação das marcas internacionais</b>	<b>Custo e Complexidade:</b> Uma adaptação excessiva pode aumentar os custos operacionais e complexidade logística, especialmente para empresas que operam em vários mercados distintos.	<b>Aceitação Local:</b> Reconhecem que a adaptação é crucial para alcançar aceitação local, respeitando as diferenças culturais e atendendo às preferências específicas dos consumidores em cada mercado.

Tabela 1-Estandarização vs. Adaptação das marcas

Fonte: Elaboração própria

Kotabe e Helsen (2020), sugerem uma abordagem equilibrada – onde as empresas podem adotar uma estratégia híbrida – mantendo elementos globais consistentes, mas adaptando aspectos específicos conforme necessário para atender aos requisitos dos mercados locais.

A falha em compreender e considerar essas diferenças nos interesses dos clientes frequentemente, resultou em esforços ineficazes no processo de standardização. As preferências culinárias, por exemplo, estão muitas vezes profundamente enraizadas em valores e tradições culturais, podendo variar significativamente entre países e até regiões. Essas diferenças nos interesses e preferências dos clientes destacam a necessidade de estratégias de localização que se adaptem às preferências específicas de cada mercado. (Kapferer, 2008).

No caso da Danone, como exemplificado por Kapferer (2008), diz ser uma “empresa global local”, mas na verdade, a marca é realmente – e legalmente – uma marca local em vários países. Portanto, a marca deve muitas vezes ser flexível e fluída de modo a parecer “igualzinha à de casa” e ganhar espaço em mercados locais.

Portanto, é possível afirmar que há uma contradição entre a necessidade de criar valor – por meio da adaptação de produtos e símbolos para atender a um país específico, segmento de mercado e até mesmo grupos étnicos, comunidades ou indivíduos de maneira personalizada – e a exigência económica de reduzir custos (Pull e Push Industry). Infelizmente, não existe uma solução única, mas apenas adaptações progressivas.

Chega a ser necessário até mesmo efetuar revisões de políticas quando é aplicado demasiado ênfase na localização ou standardização. Por exemplo, a *Garnier* e a *Maybelline* adaptam-se melhor localmente em relação à *Lancôme*, e no caso da *Garnier*, essa adaptação é automática e incorporada desde o início, oferecendo uma gama mais extensa de produtos. O cliente da *Lancôme*, por outro lado, é viajado e espera poder comprar os mesmos produtos em Tóquio ou Paris – ao serem altamente adaptados às necessidades locais, esses produtos perderiam o seu *status*.

As estratégias de adaptação podem aumentar o volume de vendas, satisfazendo melhor as necessidades e desejos dos clientes, retendo os clientes existentes e adquirindo concorrentes locais. Destaca ainda a necessidade de um equilíbrio entre os benefícios da standardização através de economias de escala e o pré-requisito cultural da localização na gestão de marcas internacionais.

Englobar todos os segmentos num novo país pode desviar a marca da estratégia estabelecida na Europa ou nos Estados Unidos, por exemplo. O que não representa um problema para a Tailândia ou China pode ser uma preocupação significativa na Rússia. No entanto, a estratégia é global e deve ser incorporada em cada país desde o início, expandido a marca posteriormente. É dessa maneira que as marcas globais são construídas.

Por fim, mesmo quando uma marca aparenta ser global e é reconhecida em países ao redor do mundo, uma análise mais aprofundada revela frequentemente que o produto está longe de ser padronizado, muitas vezes é um produto composto, híbrido ou altamente adaptado.

Ao contrário da abordagem global, muitas empresas multinacionais seguem uma filosofia “multi-local”, preferindo seguir tendências específicas em cada mercado nacional. A mesma marca difere de um mercado para o outro em termos de posicionamento e nível de preço, mas também se distingue pela sua própria campanha publicitária específica. A *Coca-Cola* segue uma política global de marketing enquanto a *Nestlé* prefere o marketing multi-local.

Neste contexto, os lanches prontos da *Maggi* foram lançados: na Alemanha sob o nome “*Maggi, 5 Minuten Terrine*”, e difundidos como uma comida prática e nutritiva para homens e mulheres entre 30 e 40 anos; na França sob o nome “*Bolino*” (com *Maggi* em letras pequenas), passando por um lanche instantâneo para pessoas solteiras jovens; na Suíça sob outro nome, “*Quick Lunch*”, aqui publicitado como uma refeição rápida “aprovada por mães”.

O grupo *L'Oréal* difunde heterogeneidade. É por isso que se preocupa em oferecer marcas para diferentes público-alvo, com características e background distintos, desde *Softsheen Carson*, em que o público-alvo é a comunidade negra em todo o mundo, até marcas como *Sue Uemura* ou *Maybelline*. O grupo tem o cuidado de manter a sede de cada uma das marcas que o compõe no seu país de origem, de modo a preservar a identidade de cada uma das marcas.

### **2.7. Impacto da cultura na identidade global da marca**

Keller e Swaminathan (2019) e Johansson (2006), argumentam que a adaptação cultural não deve comprometer os elementos essenciais que compõem a identidade da marca, ou

seja, a essência dos valores fundamentais da mesma, mas sim fortalecer a sua relevância em diferentes cenários culturais.

Keller e Swaminathan (2019), enfatizam a importância de compreender as subculturas e tendências emergentes em cada mercado, permitindo que as marcas permaneçam relevantes e inovadoras. Ao fazer isso, as marcas não apenas evitam a descaraterização, mas também fortalecem a sua identidade global ao serem percebidas como autênticas e sensíveis às necessidades locais.

Os autores acima referidos alertam sobre o risco de descaraterização da marca ao tentarem ajustar-se excessivamente a diferentes contextos. A descaraterização pode ocorrer quando as adaptações são superficiais ou quando a marca perde a sua identidade reconhecível ao moldar-se excessivamente às expectativas locais.

Segundo Kapferer (2008), ao expandir para mercados diversificados, a necessidade de adaptar a mensagem da marca para atender às nuances culturais, é inegável. No entanto, essa adaptação enfrenta a dificuldade de equilibrar a autenticidade global da marca com a sensibilidade local.

A mudança na percepção local pode representar desafios significativos na manutenção da identidade global da marca. Quando os consumidores passam a direcionar a sua atenção de forma mais regionalizada para a marca, existe a possibilidade de que os elementos fundamentais da identidade global possam ser enfraquecidos ou perdidos (Johansson, 2006). Isto significa, de acordo com Johansson (2006), que a transição para percepções mais locais pode impactar os valores associados à marca e a imagem que ela projeta globalmente. Apesar destas preocupações, a gestão eficaz da identidade de marca em diferentes culturas requer estratégias que permitam a flexibilidade nas mensagens de marketing, a personalização de produtos quando necessário e a criação de campanhas que ressoem com as experiências e valores locais (Keller & Swaminathan, 2019).

Assim como Keller e Swaminathan (2019), também Kapferer (2008), aponta que a perda da identidade global pode ocorrer ao longo do tempo.

Da mesma forma que destacado por Keller e Swaminathan (2019), Kapferer (2008), também aponta que a perda da identidade global pode ocorrer ao longo do tempo devido a adaptações excessivas às preferências locais.

Johansson (2006), argumenta que as marcas precisam de adotar estratégias adaptativas que permitam incorporar elementos locais sem comprometer integralmente a consistência global.

Argumentando que as marcas devem empregar estratégias cautelosas ao expandir globalmente, Kapferer (2008), examina de que maneira as ações e adaptações das marcas podem influenciar a percepção global e local da marca ao longo do tempo. O autor utiliza exemplos concretos, como Nivea e Kodak, para ilustrar como marcas que inicialmente eram percebidas como globais podem, ao longo do tempo, ser associadas a identidades mais locais.

Kapferer (2008), e outros autores abaixo mencionados reconhecem a existência de diversas estratégias para evitar a diluição da identidade da marca durante o processo de globalização:

- É aconselhável levar em consideração as diferenças regionais, como a presença de concorrentes distintos e as necessidades específicas dos consumidores. Para isso, uma abordagem eficaz pode ser iniciar a globalização num nível regional, como na Ásia, antes de expandir;
- Recomenda-se a prática de estabelecer plataformas de marca comuns para compartilhar a identidade e o espírito da marca, criando assim um senso de afinidade;
- A definição de diretrizes publicitárias que se concentram no uso de símbolos de reconhecimento comum ou que vão além, destacando a personalidade única da marca, é crucial;
- É essencial reconhecer que a abordagem não pode ser uniforme para todos os mercados, levando em consideração o posicionamento em relação aos concorrentes e vantagens competitivas;
- Reconhecer que trabalhar em nível internacional é dispendioso, exigindo a criação de uma estrutura global, a realização de diversas reuniões, entre outros;
- Ser mais prescritivo em relação aos produtos estratégicos comuns do que aos produtos táticos locais pode ser uma estratégia eficiente;
- Priorizar adaptações autênticas e significativas, evitando ajustes superficiais que comprometam a autenticidade global da marca (Holt, 2004). Significando ir além

de simples ajustes visuais e considerar os valores, símbolos e narrativas que são significativos para os consumidores em cada mercado;

- Encontrar um equilíbrio cuidadoso entre manter elementos consistentes globalmente e adaptar aspetos da marca para atender às demandas e expectativas locais. Adotar uma gestão sensível da identidade da marca, considerando cuidadosamente as adaptações necessárias e avaliando o impacto da coesão global da marca (Keller & Swaminathan, 2019) e (Kapferer, 2008);
- Desenvolver uma identidade de marca forte e coesa, ancorada em valores fundamentais que podem ser adaptados de maneira flexível para refletir as nuances culturais locais (Keller & Swaminathan, 2019).

### **2.8. Inteligência Cultural**

Livermor (2011), introduz a ideia de Inteligência Cultural (IC), como a capacidade de operar em vários contextos culturais, incluindo etnia, culturas, gerações e organizações. A ênfase aqui reside, não apenas na compreensão, mas também na resolução eficaz de adaptações a várias configurações culturais.

O modelo de Inteligência Cultural reconhece, segundo Livermor (2011), que as interações multiculturais são experiências pessoais e individuais. Não se trata apenas de adquirir conhecimento sobre diferenças culturais, mas de resolver eficazmente as complexidades que surgem ao lidar com diversas culturas.

Dyne *et al.*, (2012), conceitua a Inteligência Cultural como a habilidade do indivíduo para funcionar eficazmente em ambientes culturalmente diversos. Essa capacidade vai além de uma mera compreensão superficial e envolve a aptidão para operar de maneira eficiente em contextos que abrangem diversas manifestações culturais.

De acordo com Dyne *et al.*, (2012), os desafios associados ao trabalho com indivíduos de diferentes culturas, têm sido amplamente explorados na pesquisa de gestão. Embora essas dificuldades tenham sido predominantemente observadas entre a população expatriada, uma ou duas décadas atrás, a rápida globalização resultou num contingente consideravelmente maior de profissionais que agora se deparam com questões transculturais no seu quotidiano profissional.

Hofstede (1991), desenvolveu a teoria das Dimensões Culturais de Hofstede para explicar o comportamento de uma população com base na cultura da mesma. A teoria e essas dimensões, facilitam a compreensão das preferências culturais de um país em comparação com outro.

As dimensões criadas por Hofstede (1991), podem ser usadas para compreender os motivos pelos quais determinados aspectos são mais facilmente aceitos em detrimento de outros.

No contexto da internacionalização, Hofstede (1991), ressalta a necessidade de as empresas compreenderem profundamente as diferenças culturais entre os países em que operam. Argumenta que, a adaptação cultural é crucial para o sucesso nos mercados globais, pois influencia as relações interpessoais, as práticas de negociação, a comunicação e as estratégias de marketing.

Conforme argumentado pelo autor, é defendido que as empresas bem-sucedidas na internacionalização são aquelas capazes de incorporar a diversidade cultural na sua estrutura organizacional e estratégias de negócios.

As cinco dimensões culturais criadas por Hofstede (1991), compõem uma estrutura para examinar e compreender as diversidades culturais, enfatizando a necessidade de as empresas adaptarem as suas estratégias conforme a cultura predominante em cada mercado. Isso evita a implementação de abordagens uniformes que podem não ser eficazes ou, pior ainda, serem mal interpretadas. As cinco dimensões culturais encontram-se na Tabela 2.

<b>Individualismo vs. Coletivismo</b>	Contraste entre sociedades que valorizam a autonomia individual e aquelas que favorecem a interdependência e a harmonia grupal (coletivismo).
<b>Distância do Poder</b>	Explora como as culturas lidam com a hierarquia e a desigualdade de poder. Em culturas de alta distância do poder, a hierarquia é aceite como parte natural da ordem social, enquanto em culturas de baixa distância do poder, a igualdade é mais valorizada.
<b>Masculinidade vs. Feminilidade</b>	Examina os papéis de género nas culturas. Culturas mais masculinas valorizam assertividade e competição, enquanto culturas mais femininas enfatizam qualidade de vida.
<b>Evitação da Incerteza</b>	Destaca como as sociedades lidam com a ambiguidade. Culturas com alta evitação de incerteza, preferem estruturas rígidas e regras claras, enquanto culturas com baixa evitação de incerteza podem mostrar maior flexibilidade e tolerância à ambiguidade.
<b>Orientação a longo prazo vs. Curto prazo</b>	Examina as perspetivas temporais das culturas. Distingue aquelas que valorizam tradições e estabilidade de longo prazo daquelas mais orientadas para inovação e adaptação a curto

	prazo. Enriquece a compreensão da dinâmica temporal nas culturas e as suas implicações nas estratégias sociais e empresariais.
--	--

Tabela 2-As cinco dimensões de Hofstede

Fonte: Elaboração própria

Ao contrário de Hofstede (1991), que propôs dimensões culturais fixas, Trompenaars e Hampden-Turner (2020), destacam dilemas que podem variar dependendo do contexto. Esses dilemas incluem questões como individualismo versus coletivismo, neutralidade versus afetividade e específico versus difuso.

Bennett (2017), aborda a temática do desenvolvimento da sensibilidade intercultural, destacando a importância de atingir um estado de etnorelativismo. Este conceito refere-se à capacidade de compreender e aceitar diferenças culturais sem julgamento ou inferiorização de uma cultura em relação a outra.

Em 2017, foi proposto então um modelo de sensibilidade intercultural que destaca o desenvolvimento progressivo de indivíduos em relação à compreensão e aceitação das diferenças culturais. No estágio inicial, conhecido como “*denial*” (negação), indivíduos podem não reconhecer ou minimizar as diferenças culturais. Conforme avançam no modelo, passam por estágios como “*defense*” (defesa), “*minimization*” (minimização) e “*acceptance*” (aceitação), até alcançar estágios mais avançados como “*adaptation*” (adaptação) e, finalmente, “*integration*” (integração).

Bennett (2017), ao contrário de Hofstede (1991), concentra-se na sensibilidade intercultural individual, explorando como os indivíduos podem progredir no entendimento e na aceitação das diferenças culturais ao longo do tempo.

Essa progressão representa uma evolução na capacidade de lidar com a diversidade cultural de maneira mais complexa e inclusiva. Bennett (2017), destaca a importância desse desenvolvimento para a efetiva interação em contextos interculturais, proporcionando uma base teórica para compreender como os indivíduos podem melhorar a sua sensibilidade e competência intercultural.

Meyer (2016), assim como Hofstede (1991), desenvolveu um modelo mais recente de mapeamento cultural que identifica diferenças em termos de comunicação,

tomada de decisões e abordagens de liderança. Ao compreender essas diferenças, as marcas podem personalizar as estratégias de marketing para se alinharem melhor aos valores e expectativas específicas de cada cultura, promovendo uma conexão mais autêntica e eficaz com os consumidores.

O seu modelo, destaca oito dimensões fundamentais para entender as diferenças culturais no ambiente de negócios, estando estas presentes na Tabela 3:

<p><b>Comunicação Direta vs. Indireta</b></p>	<p>Reflete a preferência de uma cultura por comunicação direta e explícita (como nos Estados Unidos) ou comunicação indireta e subtil (como no Japão). Compreender essa dimensão, é crucial para evitar mal-entendidos na comunicação.</p>
<p><b>Estrutura Hierárquica Alta vs. Baixa</b></p>	<p>Aborda a atitude em relação à autoridade e hierarquia. Culturas com estrutura hierárquica alta (como a China), valorizam a autoridade, enquanto culturas com estrutura baixa (como a Suécia), tendem a ser mais igualitárias. Por exemplo, numa empresa alemã, é comum que os funcionários respeitem rigidamente a hierarquia e sigam as instruções dos superiores. Em contraste, numa empresa sueca, a abordagem pode ser mais colaborativa, com uma hierarquia mais plana.</p>
<p><b>Expressão de Feedback Positivo vs. Feedback Construtivo</b></p>	<p>Examina a maneira como as culturas abordam o feedback. Algumas preferem feedback positivo e encorajador, enquanto outras valorizam feedback construtivo e críticas para melhorar o desempenho.</p>
<p><b>Alta Tolerância à Ambiguidade vs. Baixa Tolerância à Ambiguidade</b></p>	<p>Reflete a disposição de uma cultura em lidar com situações ambíguas ou incertas. Culturas com alta tolerância (como Brasil) podem ser mais flexíveis, enquanto culturas com</p>

	baixa tolerância (como Alemanha), podem preferir estruturas claras e regras definidas.
<b>Culturas Orientadas para o Relacionamento vs. Culturas Orientadas para a Tarefa</b>	Aborda-se uma cultura que valoriza mais as relações interpessoais ou a realização de tarefas. Compreender essa dimensão é essencial para a construção de relacionamentos e eficácia no trabalho em diferentes ambientes culturais.
<b>Tempo Linear vs. Tempo Flexível</b>	Refere-se à forma como as culturas abordam o tempo. Culturas de tempo linear (como os EUA), valorizam a pontualidade e a eficiência, enquanto culturas de tempo flexível (como o Brasil), podem ser mais flexíveis em relação ao tempo.
<b>Perspetiva Eficácia vs. Perspetiva Relacional</b>	Examina como as culturas equilibram o foco na eficácia e no alcance de metas com a importância de construir e manter relacionamentos interpessoais.
<b>Atitudes em relação à Persuasão</b>	Explora como diferentes culturas abordam a persuasão e a argumentação em contextos profissionais. Algumas valorizam argumentos lógicos e dados, enquanto outras podem preferir estratégias mais emocionais ou contextuais.

Tabela 3 - Dimensões do mapeamento cultural

Fonte: Elaboração própria

Comparando o modelo da Tabela 2 e da Tabela 3, observa-se que estes modelos divergem entre si, no sentido em que, o modelo do mapeamento cultural de Meyer, coloca a comunicação no centro do mesmo, identificando diretamente as diferenças nas práticas comunicativas em ambiente de negócios, enquanto Hofstede (1991), considera a comunicação como uma parte das dimensões como, individualismo vs. Coletivismo. O modelo de Meyer (2016), reconhece a diversidade dentro de países e reconhece essas diferenças individuais, por outro lado, Hofstede (1991), generaliza as características culturais para países inteiros, considerando um país uma entidade homogénea. Outra

caraterística divergente, é o facto de Meyer (2016), oferecer uma abordagem mais flexível, reconhecendo que as culturas podem operar em diferentes pontos ao longo das dimensões, permitindo adaptações mais personalizadas, enquanto Hofstede (1991) fornece uma estrutura mais rígida com valores específicos atribuídos a cada dimensão cultural.

O modelo de Meyer (2016) acaba por ser um modelo prático e aplicado, originado de experiências pessoais e observações em contextos de negócios internacionais.

### **2.9. Cultura e diversidade cultural**

Cultura é definida, por Czinkota *et.al* (2021), como um sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos que são caraterísticas distintivas dos membros de qualquer sociedade. A cultura é intrinsecamente conservadora, resistindo à mudança e promovendo a continuidade. Cada pessoa é enculturada numa cultura específica, aprendendo a “maneira correta” de fazer as coisas.

Czinkota *et.al* (2021), defendem que a cultura é adquirida, compartilhada e transmitida de uma geração para a seguinte. Essa transmissão ocorre primariamente de pais para filhos, mas também por meio de organizações sociais, grupos de interesse especial, governo, escolas e instituições religiosas. Padrões comuns de pensamento e comportamento são desenvolvidos e, posteriormente, reforçados por pressões sociais, conceito denominado por Hofstede (1991), como “programação coletiva da mente”. A cultura é multidimensional, composta por vários elementos interdependentes. Segundo o autor, estes elementos interdependentes são: valores, normas, rituais, símbolos e herança cultural. São interdependentes, já que cada um influencia e é influenciado pelos outros. Por exemplo, os valores culturais moldam as normas e rituais.

Czinkota *et.al* (2021), destaca a interdependência dos elementos culturais universais. Estes elementos como, adornos corporais, etiqueta, música, horários de refeições, nomes pessoais, gestos familiares e diferenciação de status, são fundamentais para compreender a diversidade cultural. Embora compartilhem semelhanças, a manifestação destes elementos varia de maneira significativa entre diferentes sociedades.

A cultura funciona como um elo unificador entre grupos de pessoas, que define comunidades e os seus indivíduos. É um elemento essencial para a coexistência na sociedade, moldando não apenas características pessoais, mas também o coletivo condicionado pelo mesmo *background* – seja a nível de experiências, seja ao nível da educação. A interligação entre indivíduo e cultura é inquebrável, sendo os indivíduos um produto dessa influência cultural.

No entanto, existem pontos em que diferentes culturas não divergem, nomeadamente relativamente a valores e hábitos. Estes pontos de contato podem ser considerados como nichos para profissionais de marketing. Assim, de modo que estes entendam a influência da cultura no consumidor, é necessário integrar a mesma nos vários tipos de comportamento humano. É factual que a definição de cultura é algo ambíguo, pois ocasionalmente confunde-se com as consequências desta, tanto a nível abstrato (valores e normas), como a nível mais concreto (gastronomia e vestuário).

O processo de aculturação, ajustando-se a uma cultura específica que não é a própria, é fundamental para o sucesso em operações internacionais.

Czinkota et al., menciona ainda que, poucas culturas são tão homogêneas quanto as do Japão e da Arábia Saudita.

Os componentes da cultura incluem crenças, valores e normas compartilhadas, sistemas de linguagem e comunicação, instituições sociais, costumes, tradições, rituais, expressões criativas, cultura material, símbolos, práticas culturais, atitudes sobre género, hierarquia social e dinâmicas de poder. Esses elementos formam a tapeçaria cultural, proporcionando uma base para entender as complexidades e diversidades das sociedades ao redor do mundo (Czinkota et al., 2021).

Meyer (2016), destaca a importância da diversidade cultural no contexto empresarial e de marketing. Destaca que as estratégias eficazes não podem ser universalmente aplicadas, uma vez que diferentes culturas respondem de maneira distinta a mensagens e práticas de negócios.

De acordo com a Meyer (2016), é crucial adaptar as estratégias para refletir a diversidade de contextos culturais.

Embora os produtos possam ter o mesmo nome, isso não tem o mesmo significado de um país para outro, como defende Kapferer (2008). Portanto, o mesmo

produto aparente precisa de ser posicionado de acordo com o significado da categoria nos diferentes países.

Por exemplo, em França, o mercado ainda é influenciado pelo facto de o iogurte ter sido inicialmente introduzido como um produto de saúde e, portanto, era vendido exclusivamente em farmácias. Embora não seja mais o caso e a maioria dos consumidores mais jovens possam não estar cientes disso, acaba por ter um impacto profundo e inconsciente nas atitudes do mercado.

As marcas reconhecem a necessidade de adaptações significativas nos produtos, por exemplo, diferentes países têm gostos diferentes para café. A pele e o cabelo dos brasileiros não são iguais aos dos argentinos. Na China, de acordo com o grupo *L'Oréal*, devido às diferenças de clima, sol e humidade, existem quatro tipos de pele a serem respeitados de norte a sul, leste a oeste e, portanto, é necessário um ajuste do produto em questão.

A Danone é um bom exemplo de uma marca adaptada culturalmente, onde o CEO, Frank Riboud, afirma que “a nossa ambição não é desenvolver marcas que sejam número um no mundo, mas marcas que sejam número um localmente com conceitos/produtos globais”.

Ambos os autores, Kapferer (2008) e Meyer (2016), convergem ao reconhecer que a diversidade cultural não se limita apenas a mensagens de marketing, mas abrange adaptações significativas nos próprios produtos, levando em conta preferências, condições climáticas e características físicas específicas de cada região.

### **2.10. Variações culturais na percepção de cores, símbolos**

Em contextos internacionais, as cores adquirem uma carga simbólica mais acentuada do que em âmbitos nacionais. Por exemplo, o preto é associado ao luto nos Estados Unidos e na Europa, ao passo que o branco desempenha um papel semelhante na China e na Índia (Czinkota *et.*,2021). A compreensão dessas sutilezas é essencial para evitar interpretações inadequadas e garantir uma abordagem eficaz em diferentes mercados internacionais.

Segundo Meyer (2016), o gesto de acenar com a mão pode ser percebido de maneira positiva em algumas culturas, enquanto em outras, pode ser considerado rude ou

desrespeitoso. Da mesma forma, a forma como os símbolos são interpretados pode variar amplamente. Um símbolo que representa algo positivo numa cultura pode ter uma conotação negativa noutra cultura, um exemplo disso é o polegar para cima, que geralmente é interpretado de maneira positiva em culturas ocidentais, mas na Austrália, por exemplo, pode ser percebido como ofensivo.

Kapferer (2008), argumenta ainda que, a escolha entre nomear semanticamente ou foneticamente carrega implicações significativas. Além disso, o significado dos nomes pode ser problemático em termos de interpretação numa língua específica, com muitos exemplos de marcas que possuem inadvertidamente conotações sexuais noutros países. Um exemplo menos comum, mas relevante, é a tradução de nomes descritivos. Algumas marcas têm a sorte de encontrar traduções apropriadas, como *Coca-Cola* e *Carrefour*, que não só mantiveram a fonética, mas também criaram uma tradução semântica positiva: “*Keu Ko Keu Leu*”, que significa “bom para beber e faz feliz”.

No entanto, conforme Kapferer (2008) afirma, outras marcas não tiveram essa sorte. Por exemplo, *Peugeot*, quando pronunciado em cantonês, evoca uma associação indesejada com uma prostituta. Da mesma forma, *Orangina*, começando com um “O”, encontra dificuldades, uma vez que não existem palavras agradáveis que começam com “O” em chinês.

Essas subtilezas destacam a complexidade da adaptação de marcas a um contexto cultural específico, enfatizando a importância de considerar cuidadosamente tanto os aspetos semânticos quanto fonéticos ao entrar em mercados internacionais, especialmente na China.

### **2.11. Exemplos de adaptação cultural bem-sucedida e mal sucedida**

A *Garnier* destaca-se pela sua adaptação de produtos e ingredientes para atender aos diversos tipos locais de cabelo e pele. Além disso, a empresa ajusta as suas embalagens, considerando práticas locais, como o uso de formatos grandes em Portugal e formatos pequenos na Coreia. A estratégia de publicidade da *Garnier* também é adaptada, incorporando modelos locais para atrair e conectar-se de forma mais eficaz com os consumidores em cada região (Kapferer,2008).

O McDonald’s adaptou o menu na Índia para acomodar as preferências locais, incorporando pratos vegetarianos e evitando carne de boi, respeitando a sacralidade

deste animal. Essa adaptação permitiu ao McDonald's ganhar aceitação e integrar-se de forma mais eficaz ao mercado indiano (Harvard Business Review, 2012). Em Hong Kong, há um hambúrguer que, em vez de ser colocado entre pães de gergelim, é servido entre bolos de arroz. Na Malásia, a opção é o *Double Beef Prosperity Burger*, que inclui um molho picante de pimenta preta. Já em Itália, os hambúrgueres são preparados com *pancetta* e geralmente são servidos em pães *ciabatta*.

A marca *Dove*, da Unilever, adapta as suas campanhas para refletir a diversidade de padrões de beleza em diferentes culturas.

Kapferer (2008), ilustra que marcas anteriormente bem “globalizadas” agora são percebidas como locais, um fenómeno observado tanto em casos como *Nivea* e *Kodak*, quanto em marcas de medicamentos (como *Aspro* e *Rennies*), detergentes (*Ariel* e *Omo*) e até mesmo a *Shell*, que os suecos consideram uma marca nacional.

Apesar deste cuidado, também existem muitos exemplos que ilustram falhas decorrentes da adoção apressada de uma política de marketing global sem as devidas precauções.

Um caso emblemático identificado por Kapferer (2008), ocorreu quando a *Procter & Gamble* lançou na França o shampoo anticaspa *Head and Shoulders*, replicando exatamente a mesma estratégia de marketing e posicionamento que conduziu ao sucesso no Reino Unido e nos Países Baixos.

A falta de adaptação ao contexto cultural francês, incluindo a não tradução do nome e a abordagem publicitária inadequada, levou a uma participação de mercado muito baixa (apenas 1%).

*Head and Shoulders* destaca as duras realidades dos diferentes níveis de sensibilidade e dar forças competitivas no mercado, tornando uma política global homogénea uma estratégia perigosa. Tais reversões, não invalidam por si só, a abordagem global.

### **3. METODOLOGIA**

### **3.1. Análise de caso**

Neste estudo, a marca em análise é a Parfois, com foco nas suas campanhas publicitárias na Tunísia e México. A escolha desta marca deve-se à relevância da marca no setor da moda e ao seu perfil de internacionalização com uma forte presença em vários mercados, posicionando-se como uma marca inovadora e adaptável, sendo então ideal para esta análise.

A marca continua a expandir as operações globalmente e, para além disso, também demonstra um compromisso cultural, fazendo dela um exemplo para investigar a identidade global da marca e a adaptação às particularidades culturais.

A escolha de dois mercados diferentes deve-se às suas diferenças culturais e à possibilidade de comparação de dois mercados dentro da marca, proporcionando através desta comparação dados mais ricos e ampliando a compreensão do estudo.

Para conduzir esta análise, é aplicado o método de análise de conteúdo sobre as campanhas visuais da Parfois, examinando as cores, os estilos visuais, as representações sociais ou o uso indireto de religião.

Este método permite atribuir um significado às adaptações culturais visuais observadas. A análise de conteúdo segue critérios para identificar e quantificar indicadores culturais específicos. Desta maneira, e para complementar o estudo qualitativo, quantificou-se os indicadores ao atribuir uma percentagem. Assim, ao quantificar o uso de cores e da representação feminina é possível realizar uma análise comparável e sistemática entre mercados, sem qualquer subjetividade.

A análise de conteúdo permite que se dê significados culturais aos dados recolhidos dos canais de comunicação, havendo desta forma uma visão aprofundada dos dados.

### **3.2. Introdução à abordagem metodológica**

Nesta fase, será adotada uma abordagem metodológica qualitativa, recorrendo à realização de análise de conteúdo, com o objetivo de responder á questão em discussão e atingir os objetivos previamente estabelecidos.

A abordagem metodológica adotada baseia-se na abordagem qualitativa proposta por Denzin e Lincoln (2005), que enfatiza a importância da compreensão contextual e de explorar de forma aprofundada para capturar a complexidade das experiências organizacionais. Os autores argumentam que o método qualitativo é fundamental para compreender os fenômenos nos seus contextos naturais, possibilitando uma análise detalhada dos significados atribuídos. Ao contrário da metodologia quantitativa, que mede e quantifica variáveis, a metodologia qualitativa foca na interpretação, na compreensão dos significados e das complexidades das experiências humanas.

Este método, proporcionará uma análise detalhada e contextualizada, permitindo uma compreensão profunda das percepções, estratégias e práticas adotadas pelas empresas. Desta forma, haverá um entendimento mais global e fundamentado da realidade em análise.

A escolha da metodologia qualitativa recai sobre o facto de os dados qualitativos serem essenciais em pesquisas que exploram experiências e práticas específicas num contexto mais detalhado.

O objetivo principal da utilização da metodologia qualitativa está em obter contextos mais detalhados acerca da importância que estas marcas dão a uma adaptação cultural e social e de que maneira o fazem, através então da análise de conteúdo fortalecendo as conclusões do estudo.

Bardin (2011), afirma que a análise de conteúdo é uma técnica eficaz para estudar comunicações e interpretar mensagens, oferecendo uma compreensão profunda.

Segundo Krippendorff (2018), a análise de conteúdo oferece uma metodologia sistemática para examinar o conteúdo dos materiais de comunicação, identificando padrões e temas. Segundo o autor, é vantajoso já que permitem uma exploração detalhada dos dados e a descoberta de significados subjacentes que não são imediatamente evidentes. Contudo, a subjetividade envolvida na interpretação dos dados pode influenciar os resultados (Krippendorff, 2018). Além disso, é um método demorado e requer um esforço significativo para garantir que todos os aspetos relevantes dos dados sejam analisados.

O objetivo principal desta pesquisa é compreender as estratégias e práticas que as empresas utilizam para manter a consistência da identidade de marca global, considerando as variações culturais e sociais nos diferentes mercados.

A pesquisa irá examinar uma variedade de materiais de comunicação das marcas, tais como, campanhas publicitárias, conteúdo digital, comunicação em redes sociais, e qualquer outro meio que as empresas utilizem para interagir com o público em diferentes contextos e de que maneira são percebidas pelos consumidores.

Essa análise irá revelar padrões, significados subjacentes e conexões entre diferentes partes do conteúdo. A interpretação dessa pesquisa será uma etapa crítica para compreender o contexto mais amplo das estratégias de comunicação da marca.

A análise de dados secundários permitirá uma compreensão aprofundada das teorias existentes sobre *branding*, gestão da marca e estratégias de marketing na internacionalização de empresas, ampliando assim a fundamentação teórica e fortalecendo as conclusões extraídas das entrevistas. Para garantir que a análise de dados secundários não seja afetada pela subjetividade, vão ser utilizados mais que uma fonte de dados secundários.

Embora os dados secundários forneçam a base teórica para uma melhor compreensão, por si só apresentam limitações.

### **3.3. Aplicação da metodologia de investigação**

Este estudo tem como objetivo compreender se as marcas conseguem adaptar-se a diferentes mercados sem comprometer a sua identidade global. Para tal, utilizou-se uma análise de conteúdo qualitativa para examinar as campanhas publicitárias da Parfois na Tunísia e no México.

A escolha destes dois mercados justifica-se por serem ambos culturalmente distintos devido a diferenças nos seus contextos históricos, sociais, religiosos e culturais. Essas desigualdades acabam por influenciar as estratégias de marketing e a comunicação das marcas.

### 3.4. Marca e justificação da escolha dos mercados

Antes de se partir para a análise de conteúdo propriamente dita, é importante contextualizar a empresa em estudo, a Parfois. A Parfois é uma empresa com uma forte presença no setor da moda. Fundada em 1994, no Porto, por Manuela Medeiros, a Parfois é uma marca de moda especializada em acessórios femininos, como malas, bijuteria, lenços, óculos de sol e calçado. Com uma forte presença internacional, a Parfois opera em mais de 70 países. A marca distingue-se pela sua capacidade de lançar novas coleções frequentemente, mantendo-se atual e próxima das preferências dos seus consumidores.

A escolha destes dois mercados baseia-se então no facto da haver claras distinções culturais, sociais e religiosas. A Tunísia, com uma forte presença do contexto islâmico, exige uma adaptação cuidadosa das marcas, refletido elementos como tradições, valores religiosos e normas sociais. A Tunísia influenciada pela cultura árabe apresenta um contexto onde a modéstia, a simbologia das cores e o papel feminino estão fortemente influenciados pela religião e normas sociais.

Relativamente ao México, há uma valorização maior de tendências e cor, é um país com uma mistura rica de culturas indígenas e influências coloniais, representa um mercado onde há mais espaço para campanhas modernas. O facto de serem dois países tão diferentes demonstra que as marcas conseguem uma gestão da marca que equilibra coesão global com relevância local.

Estas diferenças culturais permitem analisar de que maneira a marca consegue equilibrar a coesão global e a relevância local. Na Tunísia, a religião demonstra ter um papel muito influente e implica que as campanhas publicitárias respeitem e integrem aspetos religiosos. No caso do México, a flexibilidade cultural favorece a incorporação de tendências mais modernas e estilos de vida diversos. A análise dos respetivos mercados tão diferentes, demonstra a capacidade da marca em adaptar as suas estratégias mantendo uma identidade global consistente.

### 3.5. Caraterização dos mercados

A sociedade tunisiana é predominantemente árabe, o que molda as normas sociais e culturais. A cultura da Tunísia é fortemente influenciada pelos princípios islâmicos, o que afeta aspetos da vida quotidiana e das práticas comerciais. As campanhas publicitárias precisam de considerar a sensibilidade cultural e religiosa e evitar conteúdos que possam ser considerados ofensivos ou desrespeitados em relação aos valores islâmicos, especialmente no que diz respeito à exposição excessiva do corpo, ou a quebra de papéis tradicionais de género. (Gray, 2008).

Sendo o Islamismo a religião predominante, os ensinamentos do Alcorão e da *Sunnah* moldam a visão da sociedade da Tunísia. O calendário islâmico rege muitas práticas sociais, como por exemplo, festividades como o Ramadão, que é considerado um dos cinco pilares do Islamismo.

Na sociedade tunisiana, segundo Gray (2008), a modéstia é um valor cultural fundamental, refletindo-se na maneira de vestir nas interações sociais. Para as mulheres, isso pode incluir o uso do *hijab*. Esse conservadorismo no comportamento é evidente em normas que desencorajam a exibição pública de afeto e a interação entre géneros fora de contextos familiares.

A Tunísia apresenta uma mistura de conservadorismo e progresso, as leis do país esforçam-se para garantir direito iguais, no entanto, as normas sociais e culturais ainda refletem valores conservadores. Esta dicotomia entre tradição e modernidade é visível na moda e no comportamento diário da população. As mulheres urbanas têm mais facilidade em adotar estilos de vida ocidentais, enquanto nas zonas rurais o oposto acontece e há uma maior adesão às práticas tradicionais. (Gray, 2008).

Segundo Gray (2008), o Código do Estatuto Pessoal (CSP) trouxe reformas significativas à Tunísia, como a proibição da poligamia e a exigência de consentimento para o casamento. Apesar destes avanços, ainda há tensões entre as tradições profundamente enraizadas e as forças da modernização. As normas sociais e culturais relativamente às expectativas sobre as mulheres continuam fortemente influenciadas pela religião e pela herança patriarcal.

A sociedade tunisiana, segundo o autor também associa uma importância simbólica e cultural a cores. O branco, por exemplo, é a cor mais utilizada em vestuário religioso e cerimônias formais. O verde é associado ao islamismo e tem um valor religioso forte. As cores neutras são associadas a modéstia e elegância, alinhados com o conservadorismo cultural.

Tarlo (2010), destaca que muitas mulheres muçulmanas preferem usar cores neutras como preto, branco, bege e castanho para demonstrar modéstia e simplicidade, valores importantes do islamismo. Este tipo de cores ajuda a evitar a ostentação e a seguir as normas culturais e religiosas.

Embora a Tunísia apresente uma forte base religiosa e conservadora, com muitas comunidades a apresentarem resistência a mudanças que possam ameaçar as tradições sociais e familiares, existe uma crescente classe média urbana que está exposta às culturas ocidentais e procura maior modernidade.

Já no México observa-se uma cultura distinta:

A sociedade mexicana é caracterizada por uma mistura de influências indígenas e europeias, com um forte legado cultural que inclui o catolicismo como uma das principais religiões. No México, o comportamento do consumidor é frequentemente influenciado por uma apreciação pela cor, festa e cultura popular.

Segundo Canclini (1990), a sociedade mexicana não pode ser considerada nem fixa nem homogênea. Está em constante transformação influenciada pelo passado (tradições indígenas e coloniais) e pelo presente (influências globais, capitalistas e tecnológicas), o que a torna híbrida, absorve influências externas e integra-as na sua cultura.

A religião católica tem uma presença muito forte na vida dos mexicanos e um dos ícones mais considerados é a Virgem de Guadalupe, que representa a fusão das tradições indígenas e do catolicismo, que resulta num sincretismo religioso. (fenómeno cultural onde diferentes tradições religiosas se misturam e adaptam.)

A importância da religião reflete-se no dia a dia dos mexicanos, onde muitas famílias realizam rituais diários, como acender velas e montar altares nas suas casas. A religião também acaba por influenciar a arte mexicana e as caveiras decorativas, além de serem

um símbolo do *Dia de los Muertos*, também representa a visão mexicana de que a morte é uma parte natural da vida. Estas caveiras são adornadas com cores vibrantes, na cultura mexicana, elementos como o vermelho são associados à vida e sacrifício, amarelo à espiritualidade e à morte.

Pérez (2014), argumenta ainda que a religião é um elemento essencial da cultura mexicana, com o catolicismo a ocupar um papel central na construção da identidade nacional.

### **3.6. Processo de análise de dados**

Neste capítulo, detalha-se o processo de análise de dados qualitativos.

A preparação dos dados para análise incluiu várias etapas. Primeiramente, para a recolha dos conteúdos foram selecionadas amostras de canais de comunicação, como publicações do Instagram das contas oficiais da Parfois em ambos os países. Estes canais foram escolhidos porque permitem observar como a Parfois comunica diretamente com o público, é amplamente utilizado pela marca e facilita o acesso a conteúdos atualizados e visuais, obtendo então uma variedade de amostras de conteúdo.

As publicações analisadas foram escolhidas a partir de um critério de aleatoriedade feita com o Excel.

Para a análise comparativa entre os mercados, é necessário garantir que os dados recolhidos sejam temporalmente consistentes e comparáveis. Para tal, foram colocadas 52 semanas (1 ano) e extraídas 13 semanas aleatórias para análise.

No entanto, alguns períodos apresentaram falta de conteúdo, para lidar com esta lacuna e garantir uma análise adequada optou-se por avançar ou recuar para a semana imediatamente anterior ou posterior. Isto permite manter a proximidade temporal entre os dois mercados analisados assegurando que os padrões observados continuam alinhados no tempo e que os dados comparados reflitam contextos semelhantes.

Na análise à Parfois Tunísia, as semanas 14/05/2023 – 20/05/2023 e 25/06/2023 – 01/07/2023 foram parte da seleção aleatória, no entanto não há publicações nas respetivas semanas. Desta maneira e como explicado anteriormente, optou-se por

avançar ou recuar para a semana imediatamente anterior ou posterior, dando lugar às semanas de 28/05/2023 – 03/06/2023 e 18/06/2023 – 24/06/2023.

Já na análise à Parfois México, as semanas 14/05/2023 - 20/05/2023; 30/07/2023 - 05/08/2023; 12/11/2023 - 18/11/2023 foram parte da seleção aleatória, no entanto não há publicações nas respetivas semanas. Desta maneira, optou-se por avançar ou recuar para a semana imediatamente anterior ou posterior, dando lugar às semanas de 21/05/2023- 27/05/2023; 06/08/2023 – 12/08/2023 e 05/11/2023 – 11/11/2023.

A técnica de análise de conteúdo, segundo Malhotra et al., (2005), é mais vantajosa já que é de fácil compreensão e os resultados são projetáveis, embora por outro lado tenha uma exatidão reduzida, não havendo então uma garantia de representatividade.

Além disso, foram analisadas páginas do site oficial da Parfois, focando em campanhas e coleções específicas de cada país. Também foram considerados os perfis da marca em redes sociais, como Instagram e Facebook. Além disso, anúncios online, incluindo vídeos publicitários para cada mercado, foram examinados.

### 3.7. Análise dos dados

Os dados foram codificados com base nas seguintes categorias:

1. **Mensagem Central:** Moda acessível, tendências, qualidade.
2. **Valores Promovidos:** Sustentabilidade, inovação, inclusão.
3. **Consistência Visual:** Uso de logotipos, paleta de cores, estilo visual.
4. **Comunicação Local:** Referências culturais, linguagem, temas locais.

Estas categorias foram previamente estabelecidas como eixos orientadores da análise, direcionando-a para encontrar estes padrões. A análise dos dados foi realizada considerando três principais aspetos: frequência e ocorrência, padrões e relações, e contexto.

Optou-se por realizar a descrição expondo os dados, assim como observações do autor tendo em conta a leitura, análise e compreensão do conteúdo.

São analisados dois mercados: Tunísia e México. Estes dois mercados são estratégicos para uma análise comparativa devido às suas características culturais e económicas distintas. O México representa um mercado vibrante com uma cultura rica em tradições e cores. Em contraste, a Tunísia é um mercado conservador onde a modéstia e a sofisticação são essenciais.

Esses dois mercados oferecem uma visão diversificada sobre como adaptar estratégias de marketing para atender a diferentes contextos culturais e sociais.

Por último, como conclusão são desenvolvidas as considerações finais que se baseiam numa compreensão geral de toda a análise feita neste capítulo, e que têm como objetivo ir ao encontro da resposta do problema de investigação proposto.

As matrizes abaixo foram feitas com base na seleção aleatória de amostras de publicações no Instagram abaixo representados (no Facebook as publicações são iguais), assim como campanhas.

*Tabela 4-Matriz de Análise Comparativa: Parfois na Tunísia vs. México*

<b>Critério</b>	<b>Tunísia</b>	<b>México</b>
<b>Mensagem Central</b>	Equilíbrio entre tradição e modernidade	Vibração e cor, celebração cultural
<b>Valores Promovidos</b>	Sustentabilidade, respeito pela tradição	Sustentabilidade, inovação, inclusão
<b>Consistência Visual</b>	Paleta de cores que mistura cores neutras com toques modernos	Paleta de cores vibrantes e arrojadadas
<b>Comunicação Local</b>	Uso do árabe e francês; respeito às normas culturais; integração de tradições	Uso do espanhol

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5-Matriz de análise do mercado tunisiano

<b>Tema</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Adaptação Cultural</b>	Integração de tradição	Produtos e campanhas	A predominância de padrões e cores neutras
		Referências culturais locais	Pouca inclusão de elementos culturais visíveis
<b>Comunicação e conexão com o público da região</b>	Comunicação	Linguagem	Uso do árabe e francês nas comunicações
		Campanhas publicitárias locais	Campanhas com modelos a usarem <i>hijab</i>
		Plataformas de divulgação	Utilização das redes sociais para campanhas e coleções
<b>Estratégias de marketing ao contexto cultural</b>	Estratégias de marketing ao contexto cultural	Promoção de coleções	Promoção de coleções durante o Ramadão

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6-Matriz de análise do mercado mexicano

<b>Tema</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Adaptação Cultural</b>	<b>Integração da cultura</b>	Elementos visuais que ressoam com a cultura	Uso de cores vibrantes que refletem a estética mexicana.
<b>Comunicação e conexão com o público da região</b>	Comunicação	Linguagem	Uso do espanhol nas comunicações
		Plataformas de divulgação	Forte presença nas redes sociais, comparativamente a outros países onde a marca opera
<b>Estratégias de marketing ao contexto cultural</b>			

Fonte: Elaboração própria

Na Tunísia, os indicadores de adaptação cultural incluem o uso predominante de tons neutros, um estilo visual minimalista, a pouca exposição do corpo feminino, a integração de elementos culturais e o uso de línguas locais.

No México, os indicadores de adaptação cultural incluem o uso predominante de tons vibrantes, uma variedade de estilos, um estilo ousado, e o uso de línguas locais.

Após a identificação dos indicadores, a análise das cores encontradas nas publicações da página da Parfois Tunísia (figuras 8 ,9, 10, 11, 12,13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20) e na Parfois México (figuras 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 e 33) são apresentadas nas Tabelas 7 (Tunísia) e 8 (México):

Tabela 7-Análise de cores da Tunísia (cores dos produtos)

<b>Cor</b>	<b>Número de ocorrência</b>	<b>%</b>
Vermelho	5	2,56%
Branco	26	13,33%
Azul	4	2,05%
Preto/ cinzento	43	22,05%
Castanho	45	23,08%
Verde Tropa/escuro	9	4,62%
Azul-escuro	4	2,05%
Verde neon	3	1,54%
Amarelo	2	1,03%
Laranja	3	1,54%
Rosa	6	3,08%
Roxo	8	4,10%
Padrão/florido	20	10,26%
Dourado	14	7,18%
Cinzento/prateado	3	1,54%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8-Análise de cores do México (cores dos produtos)

<b>Cor</b>	<b>Número de ocorrência</b>	<b>%</b>
Vermelho	9	4,62%
Branco	8	4,10%
Azul	15	7,69%
Preto/ cinzento	23	11,79%
Castanho	8	4,10%
Verde Tropa/escuro	7	3,59%
Azul-escuro	4	2,05%
Verde neon	6	3,08%
Amarelo	8	4,10%
Laranja	5	2,56%
Rosa	22	11,28%
Roxo	10	5,13
Padrão/florido/várias cores	48	24,62%
Dourado	9	4,62%
Cinzento/prateado	13	6,67%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Após a análise das cores, para facilitar a compreensão dos dados, optou-se por categorizar as cores em diferentes grupos, perceptível na tabela 9 e tabela 10:

- Cores neutras (branco, preto/cinza e castanho, dourado, cinza/prateado);
- Cores vivas (vermelho, azul, verde néon, roxo, rosa, laranja, amarelo);
- Cores escuras (verde-tropa, azul escuro) nas tabelas abaixo.

O padrão/florido será uma categoria diferente, visto não se encaixar nas acima mencionadas.

Tabela 9- Cores categorizadas na Tunísia

<b>Categoria</b>	<b>Número de ocorrência</b>	<b>%</b>
Tons neutros	131	67,18%
Cores vivas	31	15,90%
Cores escuras	13	6,67%
Padrão/florido	20	10,26%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10- Cores categorizadas no México

<b>Categoria</b>	<b>Número de ocorrência</b>	<b>%</b>
Tons neutros	61	31,28%
Cores vivas	75	38,46%
Cores escuras	11	5,64%
Padrão/florido	48	24,62%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

A Tunísia apresenta uma preferência significativamente maior por tons neutros com 67,18% em comparação com o México, com apenas 31,28%, apresentando uma diferença significativa.

No México, as cores vivas são mais predominantes, com 38,46%, na Tunísia representam apenas 15,90%.

Enquanto a Tunísia dá preferência a tons neutros, o México é o oposto dando preferência a cores vivas.

A escolha dos gráficos abaixo exibidos para representar as categorias de cor foi feita para facilitar a comparação visual, permitindo que se observe rapidamente a discrepância entre as categorias.

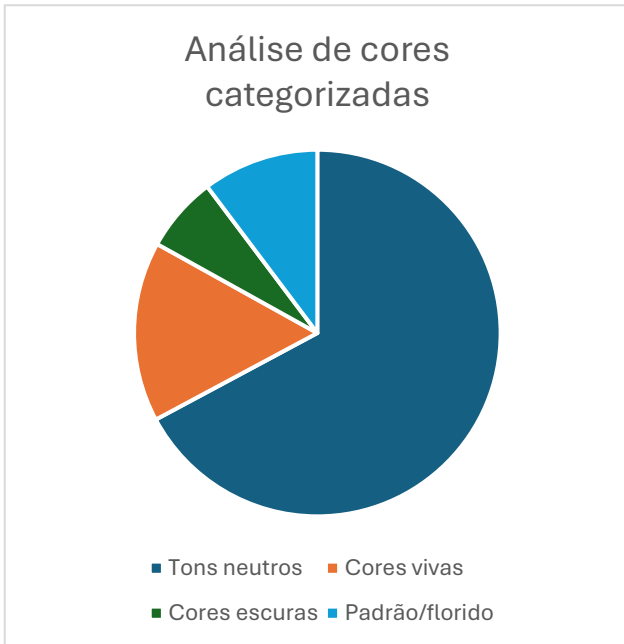


Figure 4- Tunísia

Fonte: Elaboração própria

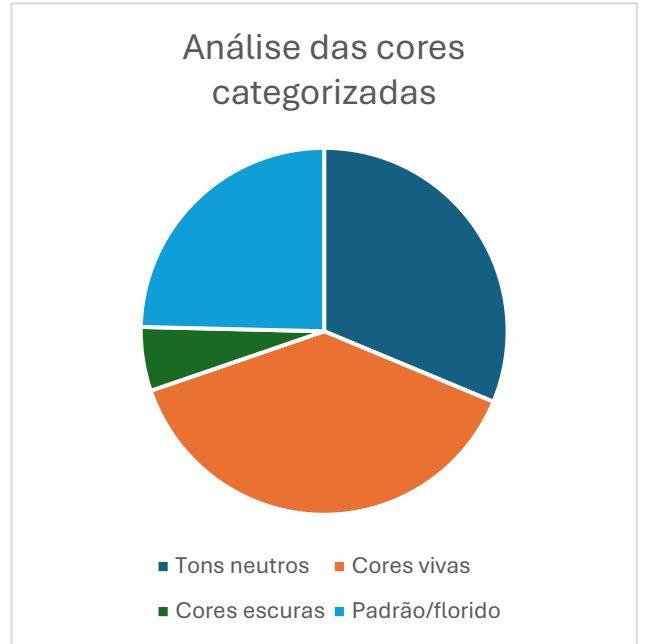


Figure 5- México

Fonte: Elaboração própria

Para além da análise das cores, também foi feita uma análise aos elementos visuais da página da Parfois em ambos os mercados, como evidenciado nas tabelas 11 e 12:

*Tabela 11-Elemento visuais da Tunísia*

<b>Elemento</b>	<b>Número de Ocorrência</b>	<b>%</b>
Rosto	15	7,69%
Corpo inteiro	13	6,67%
Apenas corpo, sem rosto	17	8,72%
Apenas uma parte do corpo	20	10,26%
Produtos apenas (foco no produto)	130	66,67%
Pele exposta (pernas, barriga, peito, braços)	19 em 195	9,74%
% de imagem ocupada	927 em 1755	52,83%

Fonte: elaboração própria

Tabela 12-Elemento visuais do México

Elemento	Número de Ocorrência	%
Rosto	46	23,59%
Corpo inteiro	63	32,31%
Apenas corpo, sem rosto	41	21,03%
Apenas uma parte do corpo	26	13,33%
Produtos apenas (foco no produto)	19	9,74%
Pele exposta (pernas, barriga, peito, braços)	60 em 195	30,77%
% de imagem ocupada	1271 em 1755	72,5%

Fonte: elaboração própria



Figura 6- Tunísia

Fonte: elaboração própria



Figura 7- México

Fonte: elaboração própria

As tabelas 11 e 12 revelam diferentes focos na representação dos produtos.

O foco em produtos tem a menor percentagem, o que demonstra que o foco principal das imagens não está nos produtos isolados. Há um uso predominante de imagens de corpo inteiro e rosto.

Na Tunísia, a comunicação visual das campanhas é mais focada nos produtos, com 66,7% das imagens a destacar apenas o produto, sem incluir rostos ou partes do corpo feminino. Em oposição, no México, há uma presença mais significativa da representação do corpo feminino, onde apenas 9,74% destacam apenas o produto, sem incluir rostos ou partes do corpo feminino.

Quanto á percentagem de área ocupada nas imagens: na Tunísia, os produtos e modelos ocupam 52,8% da imagem total, uma presença visual significativa, mas ainda limitada. Já no México, essa ocupação da imagem total atinge 72,5%, sugerindo um mercado mais aberto e recetivo.

Na Tunísia, as representações femininas de corpo inteiro constituem 6,67%, enquanto no México representam 32,31%. Há um maior destaque na representação do corpo feminino.

A representação da pele exposta na Tunísia é de 9,74%, indica que há uma menor exposição e ênfase no corpo feminino, quando comparado com o México, o que se alinha com uma abordagem mais conservadora. No México, 30,77% das imagens mostram pele exposta, mostrando que é uma cultura mais aberta à representação do corpo.

A Tunísia prioriza os produtos, limitando a representação feminina e do corpo, em oposição ao México que dá destaque aos produtos com uma representação feminina.

Relativamente á percentagem de imagem ocupada. A Tunísia apresenta 52,83% de imagem ocupada, este valor é relevante, há uma presença visual, mas ainda limitada. Em comparação, o México apresenta 72,5%, que indica um mercado mais aberto e recetivo á diversidade.

Após a apresentação destes valores, é perceptível que as representações visuais nas duas culturas, refletem as suas normas sociais e culturais.

A percentagem de cada elemento visual foi calculada com base no total das imagens analisadas, 195. Por exemplo, para determinar a percentagem do rosto foi considerada a frequência com que este aparece nas imagens, dividida pelo total de imagens e multiplicada por 100. Exemplo para calcular a percentagem do rosto no México, utilizando sempre esta base de cálculo:

$$\text{Percentagem} = \frac{\text{Número de ocorrência}}{\text{Total de imagens analisadas}} \times 100$$

$$\text{Percentagem} = \frac{46}{195} \times 100$$

$$\text{Percentagem} = 0,2359 \times 100 = 23,59\%$$

Por sua vez, a percentagem de imagem ocupada foi calculada considerando que cada imagem contém 15 publicações da marca. Para fazer essa análise, cada publicação foi dividida em 9 quadrados de igual tamanho, permitindo medir a área ocupada. Como foram analisadas 13 imagens de cada mercado, o total de quadrados é de 1755 para cada mercado, uma vez que cada publicação foi dividida em quadrados de igual tamanho. Exemplo do cálculo da percentagem de imagem ocupada:

$$\text{Percentagem de imagem ocupada} = \frac{\text{Área ocupada}}{\text{Área total}} \times 100$$

$$\text{Percentagem de imagem ocupada} = \frac{1271}{1755} \times 100$$

$$\text{Percentagem de imagem ocupada} = 0,7247 \times 100 = 72,47\%$$

Para todas as análises apresentadas na tabela 10 e 11, foi realizada uma contagem dos elementos visuais e, em seguida, calculou-se os percentuais com base na contagem para um resultado real e facilitar a comparação entre mercados.

### **3.8. Discussão de resultados e conclusões**

#### **Mercado tunisiano**

##### **i. Paleta de cores e estilo visual:**

Predominância de tons neutros: Na Tunísia, a Parfois segue uma paleta de cores bastante neutra, com 67,18% como mostrado na tabela 9 Tons como bege, castanho,

preto e cinza são predominantes, tanto nas peças de vestuário, como acessórios. As cores sóbrias são usadas de forma consistente, criando uma atmosfera minimalista que se adapta ao estilo tunisiano. Diferente de outros públicos, onde a marca investe em cores ousadas, na Tunísia são escolhidas cores mais neutras. Há raros destaques em cores vivas, que constituem apenas 15,90%, como evidenciado na tabela 9.

Identidade global com ajustes locais: Visualmente, a marca mantém a consistência com sua identidade global, mas faz ajustes, há pequenas adaptações no uso de cores que refletem o gosto local.

O uso de uma paleta de cores que mistura tons neutros com toques modernos e vibrantes reflete o gosto local. Visualmente, a marca mantém a consistência com a sua identidade cultural, fazendo apenas pequenos ajustes.

## ii. Representação da mulher

Minimalismo na exposição da mulher: Relativamente á representação da mulher, as publicações do Instagram, na Tunísia, apresentam modelos femininas de maneira minimalista e com pouca exposição, o foco é o produto e a maneira como o produto é usado. Observa-se na tabela 11 que a representação de mulheres em corpo inteiro é de apenas 6,67% e a percentagem de pele exposta nas publicações é de apenas 9,74%, em comparação com a página do México com 30,77% de pele exposta.

Ênfase em produtos isolados: A página apresenta maioritariamente produtos isolados, com cerca de 66,67%, como sapatos, relógios, etc... Isto transmite uma abordagem mais discreta em relação à representação da mulher, com uma ênfase maior nos produtos.

Pouca ênfase em rostos: Há um reduzido número de publicações com rostos, apenas 7,69%, que indica uma sensibilidade às normas culturais, onde a exposição de mulheres é mais moderada, em oposição á página do México com 23,59%.

O estilo geral das fotos, tanto dos produtos, como das mulheres, segue um padrão minimalista, que não altera o foco principal: os produtos. A quantidade reduzida de publicações de fotos com rostos de mulheres e a maneira como são apresentadas pode ser interpretada como uma adaptação á cultura tunisiana.

Esta adaptação não se baseia apenas na quantidade de imagens de mulheres, mas também na maneira como são apresentadas, de forma simples e discreta:

- Quantitativamente: a marca destaca-se pelo pouco uso de modelos femininos e de cores neutras, que são os principais padrões observados, não havendo símbolos religiosos explícitos.

Na Tunísia existe um foco maior em produtos, com menor ênfase no corpo feminino ou rostos, enquanto no México há uma maior representação do corpo feminino.

Na Tunísia, as representações femininas de corpo inteiro constituem 6,67%, enquanto no México representam 32,31%.

- Qualitativamente: os padrões apresentados demonstram uma representação da mulher tunisiana moderna, que reflete o equilíbrio entre a tradição e modernidade.

Na página da Tunísia há uma menor representação da percentagem de imagem ocupada que na página do México, representando na Tunísia 52,83%.

### **iii. Comunicação cultural e linguagem**

Comunicação: A comunicação da Parfois é adaptada culturalmente, respeitando as tradições tunisianas enquanto incorpora elementos de modernidade que apela ao público mais jovem.

As redes sociais demonstram algum cuidado na adaptação, havendo vários destaques que remetem ao Ramadão, acessórios mais simples e o uso da linguagem.

Alguns anúncios da Parfois na Tunísia incorporam elementos adaptativos que refletem a sensibilidade cultural, como por exemplo o uso do *hijab* (figuras 34, 36 e 37).

Uso de línguas locais: A linguagem utilizada é o francês e o árabe, como demonstrado nas figuras 35 e 39) as duas línguas mais faladas no país, permitindo que alcance um público mais amplo. Relativamente ao site, o site da Tunísia é adaptado em francês, com opções de personalização de compra de acordo com o mercado local, mantém a identidade da marca.

O layout e as funcionalidades seguem o padrão global da marca, mas inclui por exemplo métodos de pagamento ajustados às preferências do mercado da Tunísia.

### **Campanha- vídeo**

O vídeo (figuras 34, 35, 36,37 e 38) demonstra uma fusão entre modernidade e tradição. Há uma representação do *hijab* (figuras 34, 36 e 37), assim como há uma representação feminina que não utiliza *hijab*, simbolizando a junção com a modernidade (figuras 36 e 37) e as tradições culturais e religiosas, enquanto a estética geral do vídeo reflete uma sociedade moderna. Esta junção de modernidade e tradição é reforçada pela presença de mulheres a utilizarem roupa moderna, mas com presença de símbolos da sua cultura no mesmo espaço que mulheres representadas com *hijab*, celebrando a identidade cultural da sociedade enquanto abraçam a modernidade.

Para o mercado mexicano esta análise não irá ser feita, visto não existir nenhum vídeo ou campanha especificamente da região.

### **Mercado mexicano**

#### **i. Paleta de cores e estilo visual:**

Predominância de tons vibrantes: No México, a Parfois revela uma estética vibrante e moderna, foca-se em cores ousadas, que representam 38,46%, as publicações utilizam cores fortes como roxo, verde néon e laranja, como se pode observar por exemplo na figura 19, que cria um contraste visual impactante. O uso de cores ousadas ecoa a forte tradição mexicana de cores vivas em festividades, arte e moda. Em oposição, a Parfois na página da Tunísia apresenta apenas 15,90% de cores vivas, como evidenciado na tabela 10.

Variedade de estilos: Os acessórios apresentados variam de itens mais ousados e chamativos (brincos grandes e coloridos) a peças minimalistas e discretas.

Identidade global com ajustes locais: Visualmente, a Parfois mantém a sua identidade global, mas adapta o estilo para refletir a cultura mexicana. As campanhas são

caracterizadas por cores e designs vibrantes, reforçando a conexão com o público e mostra a riqueza cultural do México.

O conteúdo da Parfois México reflete uma adaptação clara e eficaz ao mercado mexicano, com um foco em cores vibrantes, texturas ricas e uma narrativa que conecta tendências globais com o estilo de vida local.

Na página do México há uma maior representação da percentagem de imagem ocupada que na página da Tunísia, representando no México 72,5%.

## ii. **Representação da mulher**

Estilo ousado: As publicações são frequentemente apresentadas com modelos femininas que exibem uma postura mais ousada, onde usam o produto como se as caracterizasse, o foco vai além do produto. A página do México apresenta uma representação de publicações onde se vê apenas o produto sem qualquer representação feminina de apenas 9,74%, em comparação com 66,67% da página da Tunísia.

Cerca de 30,77% das publicações apresentam pele exposta, o que evidencia a postura mais ousada da página, em oposição à página da Tunísia com apenas 9,74% nesta categoria.

Ênfase em rostos: A página apresenta cerca de 23,59% de publicações com rostos, já na Tunísia este valor é de apenas 7,69%, como evidenciado na tabela 12.

As publicações de corpo inteiro também apresentam um valor mais elevado que na página da Tunísia, com 32,31%.

## iii. **Comunicação cultural e linguagem**

Uso de línguas locais: Em termos de comunicação, a Parfois opera integralmente em linguagem espanhola, todas as suas campanhas e comunicações são adaptadas, tanto nas lojas físicas como nas campanhas digitais.

Relativamente ao site é adaptado em espanhol e tirando esse fator, não são feitas adaptações significativas, mantendo o design global.

### 3.9. Conclusões

A análise de conteúdo nos mercados tunisiano e mexicano mostra como a empresa adapta as suas estratégias e, conectando os indicadores quantitativos observados à relevância das categorias analisadas:

Mercado tunisiano:

Uso predominante de tons neutros: 67,18% das cores usadas são neutras, refletindo a sensibilidade cultural.

Estilo visual minimalista: 66,67% das publicações focam em produtos isolados e apenas 7,69% apresentam rostos, refletindo um estilo visual minimalista.

Pouca exposição do corpo feminino: apenas 6,67% são representações de corpo inteiro e 9,74% de pele exposta. A exposição limitada do corpo feminino respeita as normas culturais.

Integração de elementos culturais: inclusão do *hijab* no vídeo simboliza o reconhecimento, conforme demonstrado nas figuras 34,35 e 36.

Uso de línguas locais: comunicação em francês e árabe, como demonstrado na figura 36.

Mercado mexicano:

Uso predominante de tons vibrantes: 38,46% das cores utilizadas são cores vivas, que reflete a tradição de cores expressivas do México.

Variedade de estilos: os indicadores quantitativos demonstram que apesar de haver uma preferência pelas cores vivas, há uma representação de 24,62% de padrão florido e 31,28% por tons neutros, demonstrando que há um leque enorme de variedade.

Estilo ousado: a presença de pele exposta é de 30,77%, refletindo a abertura deste mercado.

Uso de línguas locais: Comunicação em espanhol, como demonstrado na figura 40.

Desta maneira, observa-se que de facto há uma ligação entre os dados observados e os indicadores.

Concluindo a análise, na Tunísia, a Parfois adota uma abordagem cultural mais visível que no México, que equilibra tradição e modernidade, refletindo as influências

históricas do país. As campanhas são adaptadas e inclusivas de festividades, incluindo ao mesmo tempo elementos modernos que atraem um público mais jovem.

A representação da mulher é mais discreta, com foco nos produtos, o que se alinha às normas culturais locais. Embora a marca respeite as normas culturais elas também promovem uma imagem de modernidade para a mulher tunisiana, levando a uma dualidade entre a tradição e o aceitar da modernidade.

A comunicação visual da Parfois na Tunísia integra elementos culturais, como a utilização das duas línguas do país: árabe e francês e adapta-se às celebrações e festividades típicas do país.

A marca posiciona-se como algo que respeita e celebra a herança cultural da Tunísia, enquanto oferece produtos contemporâneos, reforçando a sua presença no mercado com uma proposta que oferece tradição e inovação.

Os valores culturais tunisianos são refletidos de maneira sutil nas publicações. A escolha de cores neutras demonstra uma adaptação ao gosto local, onde a moda é mais reservada. Apesar de não haver menções a símbolos religiosos, o estilo de roupa, acessórios e a maneira como são apresentados na página, refletem um respeito pelas tradições culturais e sociais da Tunísia.

As mensagens transmitidas pelos elementos visuais da página são na sua maioria implícitas, ou seja, a estética minimalista e o uso de cores neutras alinha-se com a sociedade.

A mensagem explícita, graças aos produtos e à sua apresentação, é a de que a marca oferece modernidade enquanto respeita os valores da sociedade em questão.

Já no México, a abordagem da Parfois é vibrante e culturalmente rica. A marca utiliza uma paleta de cores vivas e expressivas, que refletem a tradição mexicana.

A representação da mulher é mais audaciosa, com posturas mais assertivas, as modelos femininas usam os produtos de maneira que refletem confiança.

As publicações destacam a modernidade e diversidade, a marca oferece produtos que para além de seguirem tendências globais, também se encaixam na cultura local com cores vibrantes e designs chamativos.

A análise comparativa entre os mercados revela que a Parfois adapta as suas estratégias para refletir as nuances culturais específicas, no entanto demonstra uma adaptação cultural mais forte na Tunísia. A Tunísia é marcada por uma abordagem mais conservadora e subtil, enquanto no México abraça a modernidade e o ser chamativo visualmente.

Essas adaptações são essenciais para o sucesso global da Parfois, permitindo que a marca mantenha sua identidade enquanto respeita e celebra as particularidades culturais de cada mercado. A capacidade da Parfois de ajustar a comunicação e design de produtos para atender às expectativas locais demonstra uma compreensão profunda das diferenças culturais e sociais, essencial para a expansão e crescimento sustentável em mercados diversificados.

Enquanto a Parfois na Tunísia adota uma representação minimalista das mulheres, com maior foco no produto e menor exposição do corpo feminino, no México a marca explora uma estética mais audaciosa, colorida e com maior exposição do corpo feminino. Esta adaptação acaba por respeitar as normas locais e influenciar a maneira como a marca é percebida em cada mercado.

#### **4. CONCLUSÃO**

#### **4.1. Conclusão**

Ao longo deste trabalho, foi explorada a forma como as marcas se podem adaptar às especificidades culturais dos mercados onde operam, preservando uma identidade global consistente. A partir da junção das referências teóricas, da análise dos dados e da discussão dos mesmos, verifica-se que a adaptação cultural é viável e poderá consolidar o posicionamento global da marca.

A metodologia adotada, a análise de conteúdo, composta por uma parte qualitativa e quantitativa permitiu obter uma conclusão sobre a adaptação cultural mais criteriosa.

O caso estudado, a Parfois, nos mercados do México e da Tunísia, evidencia que a adaptação cultural poderá ser feita no setor da moda, através de escolhas de cores, estilos visuais, representações sociais. A adaptação às sensibilidades locais reforça que ajustar-se culturalmente não implica abrir mão da identidade de marca, mas é um meio para aumentar o seu alcance, observando-se no estudo de caso um equilíbrio entre o global e o local.

Este estudo de caso, demonstra que a análise dos dois mercados mostra a importância de adaptar estratégias de marketing para diferentes contextos culturais. A estratégia da Parfois envolve adaptações visuais e culturais para os dois mercados, e poderá ser um exemplo de como as marcas se podem posicionar de maneira relevante. Ao respeitar as tradições culturais na Tunísia e celebrar a cor e expressividade no México, a Parfois integra-se nos mercados onde opera, mantendo a sua identidade.

Com isto, observa-se que a Parfois é capaz de equilibrar a sua identidade global com adaptações culturais locais, facilitando uma abordagem globalmente coesa e localmente relevante, num mundo cada vez mais diversificado e interconectado.

#### **4.2. Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações**

Apesar deste estudo ter fornecido informações importantes sobre as estratégias de adaptação cultural da Parfois nos dois mercados, é fundamental reconhecer algumas limitações.

Em relação à pesquisa, a ausência de entrevistas impediu uma visão mais detalhada sobre como a Parfois realmente adapta as suas campanhas às particularidades culturais de cada mercado. Sem a realização de entrevistas, o estudo não consegue explorar em profundidade como é feito o processo de decisão da adaptação do mercado, quais as principais dificuldades para implementar essas estratégias e como percebe o sucesso ou fracasso da adaptação.

Diante destas limitações, recomenda-se realizar um estudo longitudinal, percebendo a melhoria da adaptação ao longo do tempo, a consistência e a resposta dos consumidores, permitindo uma análise mais consistente da eficácia destas adaptações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. California Management Review, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, Differentiation, energy, leverage, and clarity*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands* (9th ed.). Pocketbooks.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). *Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance*. International Journal of Production Research, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Arnold, D. J., & Quelch, J.A. (2020). *New strategies in emerging markets*. Harvard Business Review Press.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bennett, M. J. (2017). *Developmental model of intercultural sensitivity*. The International Encyclopedia of Intercultural Communication, (pp.1-10.) Wiley <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2007). *Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research*. Journal of Management, 33 (3), 395-425.
- Canclini, N.G (1990). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidade*. Grijalbo.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*. Journal of International Business Studies, 46(1), 3- 16.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business* (5th ed.). Pearson Australia.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). *Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations*. Journal of International Business Studies, 48(9), 1151-1164.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2021). *International marketing* (9th ed.). Cengage Learning.
- Czinkota, M.R. (2021). *International business* (9ª ed.). Cengage.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications.

- Deutschmann, M. (2014). *A System of Country Market and Entry Strategy Choice: a New Holistic Model of Internationalization*. *Global Management Journal*, vol. 6(nr 1,2), 31-42.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2009). *International marketing research* (3<sup>rd</sup> ed.). Wiley
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31. <http://www.jstor.org/stable/154984>
- Dunning, J.H. (2015). *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. In *the Eclectic Paradigm* (pp. 111-142). Palgrave Macmillan, London.
- Etemad, H. (2018). *The interplay of entrepreneurial, strategic and institucional factors in the internationalization of SMEs*. *Journal of International Entrepreneurship*, 16 (1), 1-46.
- Gray, D. H. (Ed.). (2008). *Women and gender in North Africa: The intersection of tradition and modernity*. Palgrave Macmillan.
- Hashim, F. (2015). *SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences*. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 100-119.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw- Hill.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business Press.
- <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527465>
- Johansson, J. K. (2006). *Global marketing: Foreign entry, local marketing and global management* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jonsson, A., & Foss, N.J. (2011). *International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA*. *Journal of International Business Studies*, 42(9), 1079- 1102. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32>
- Kafourous, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). *The role of internationalization in explaining innovation performance*. *Technovation*, 28(1-2), 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). Kogan Page Publishers.

- Keegan, W. J. (2021). *Global marketing management* (10ª ed.). Pearson.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). *Global marketing* (10th ed.). Prentice Hall.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson Higher Ed.
- Kelly, A. (2012, October 8). McDonald's' Local Strategy, from El McPollo to Le McWrap Chèvre. *Harvard Business Review*.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Krueger, R., & Nandan, S. (2008). *Basics of branding*. Sage Publications.
- Kunday, Ö., & Şengüler, E.P. (2015). A study on factors affecting the internationalization process of small and medium enterprises (SMEs). *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, 972-981. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.363>
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). *Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies*. *Management International Review*, 51(6), 851-873. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0107>
- Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence difference -special eBook edition: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. AMACOM.
- Malhotra, N., Rocha, I., & Laudisio, M, (2005). *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Meyer, E. (2016). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- Miller, D. (1992). Environmental fit versus internal fit. *Organization science*, 3(2), 159-178.
- Parfois. (2016). Home is: Tunísia. Fall/ Winter 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=-kHeTmQeIH8&t=54s>
- Partners, T. (2015). Takeoff Partners launches a tool for growth entrepreneurs to plan for internationalization. Retrieved January 2023 from <https://www.takeoffpartners.com/what-s-new/all/takeoff-partners-launches-a-tool-for-growth-entrepreneurs-to-plan-for-internationalization>

- Pérez, L. M. (2014). Religion, culture, and the Mexican identity: The influence of Catholicism on contemporary Mexican society. *Latin American Perspectives*, 41(3), 92- 108.
- Reger, G., & Nandan, S. (2008). *Technology acquisition: Buying the future of Europe?* Palgrave Macmillan.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), 307-353. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.005>
- Tarlo, E. (2010). *Visibly Muslim: Fashion, politics, faith*. Berg Publishers
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (4th ed.). McGraw Hill Professional.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2006). Determinants of SME brand adaptation in global marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(3/4), 477. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2006.009288>

ANEXOS

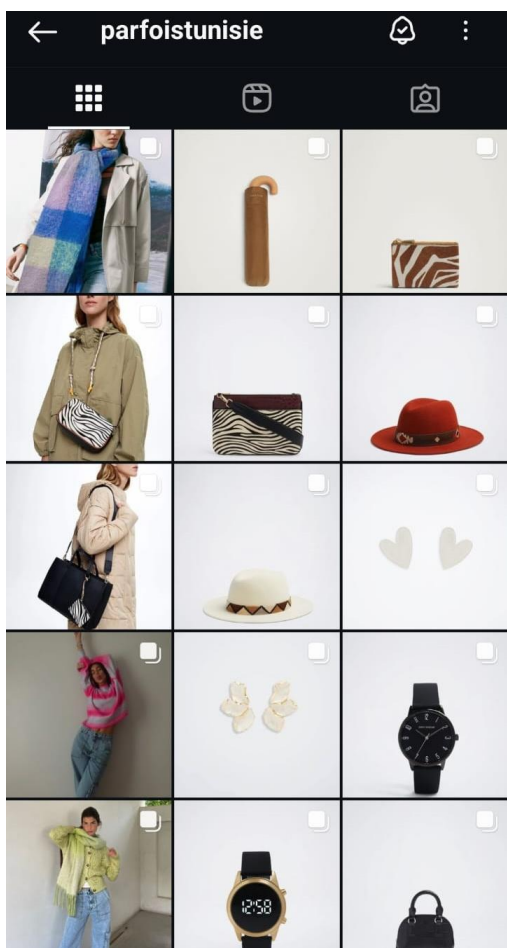


Figure 8-15/01/2023 - 21/01/2023 Tunisia

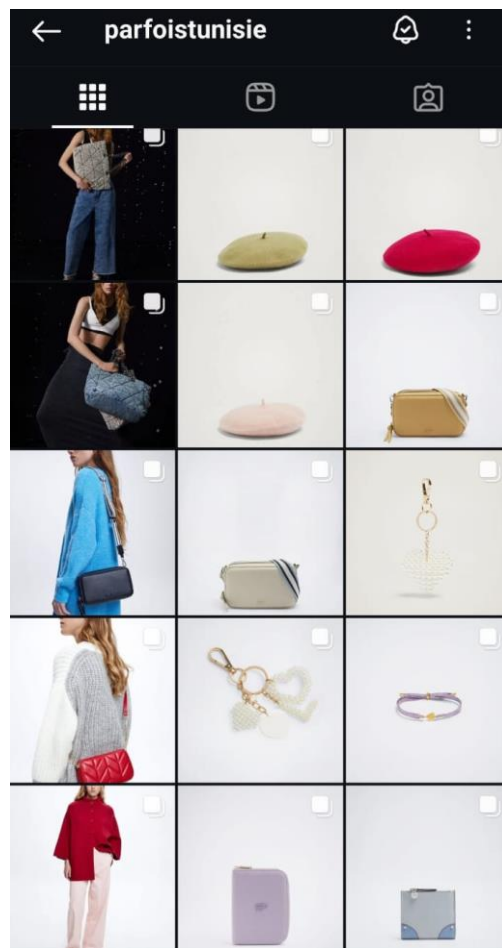


Figure 9-05/02/2023 - 11/02/2023 Tunisia

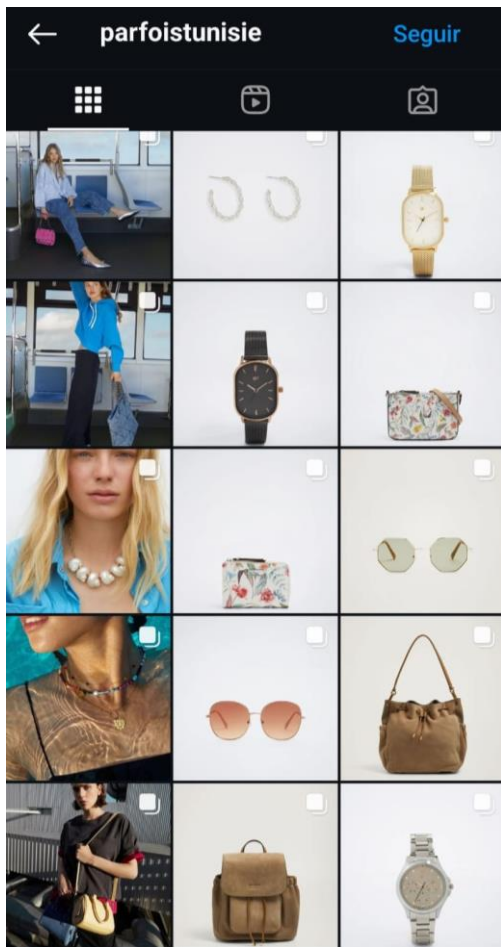


Figure 10-12/02/2023 - 18/02/2023 Tunísia

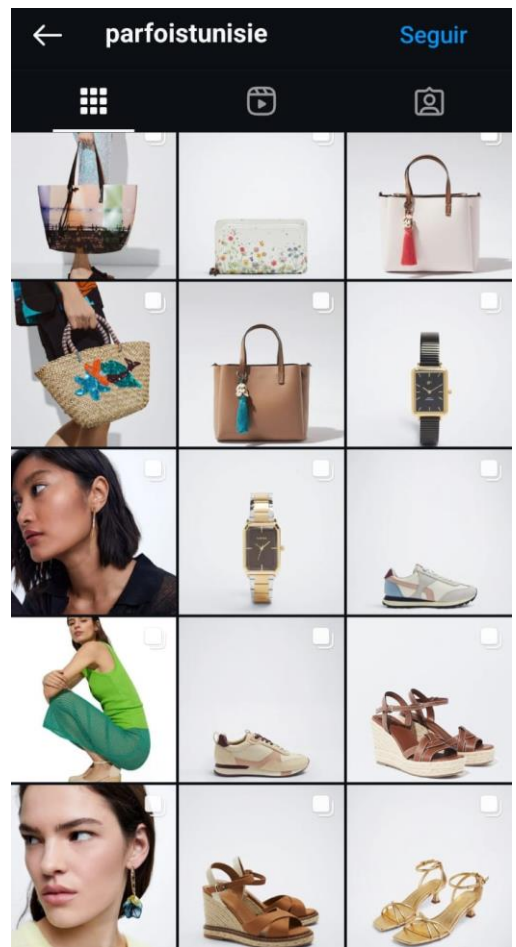


Figure 11-05/03/2023 - 11/03/2023 Tunísia

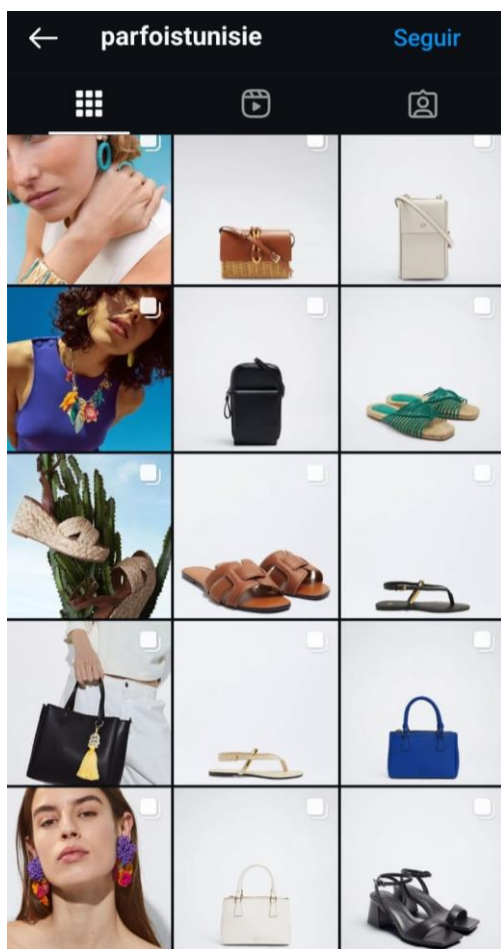


Figure 12-19/03/2023 - 25/03/2023 Tunísia

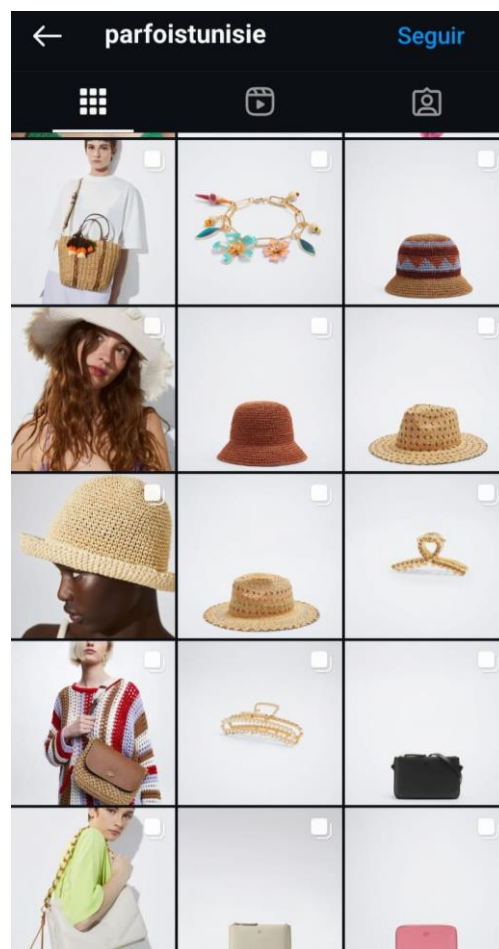


Figure 13- 07/05/2023 - 13/05/2023 Tunísia

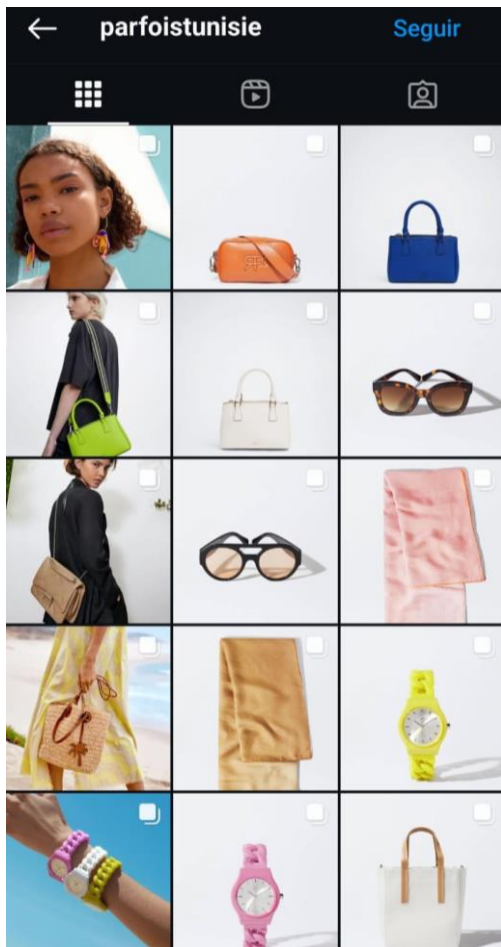


Figure 14-28/05/2023 - 03/06/2023 Tunísia

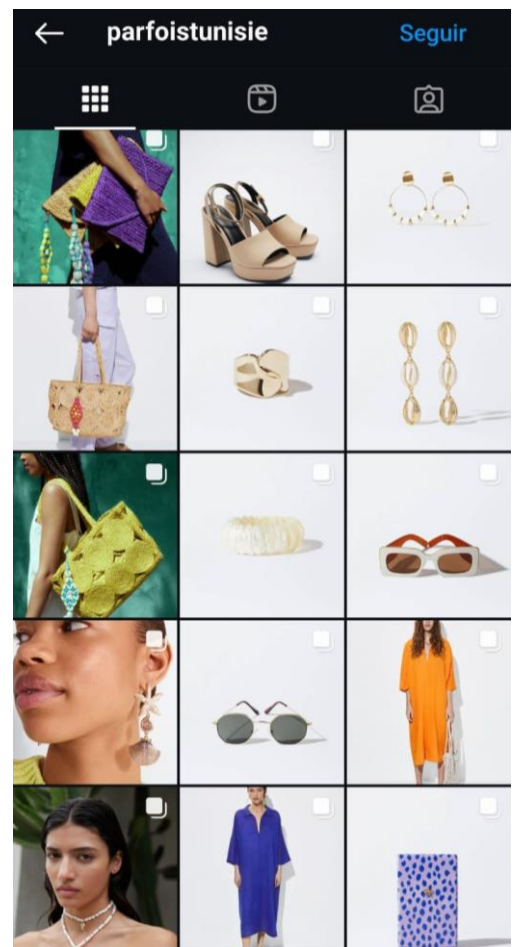


Figure 15-18/06/2023 – 24/06/2023 Tunísia

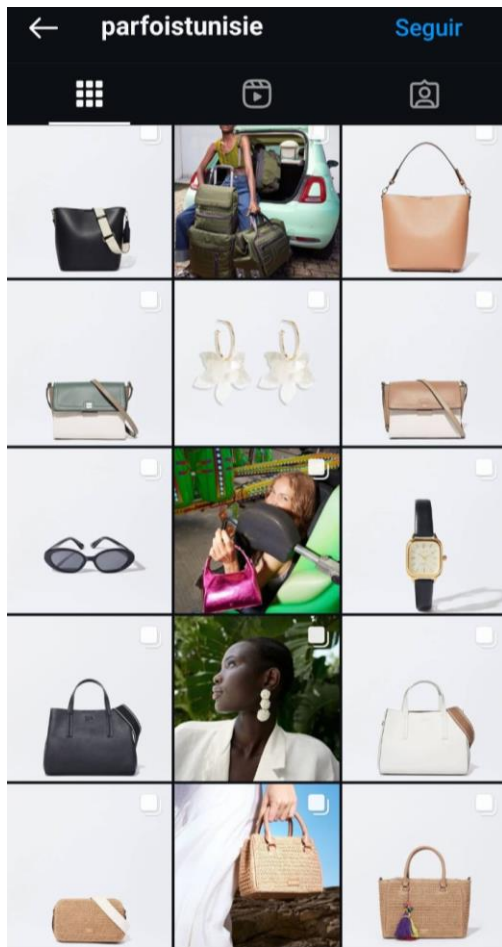


Figure 16-30/07/2023 - 05/08/2023 Tunísia

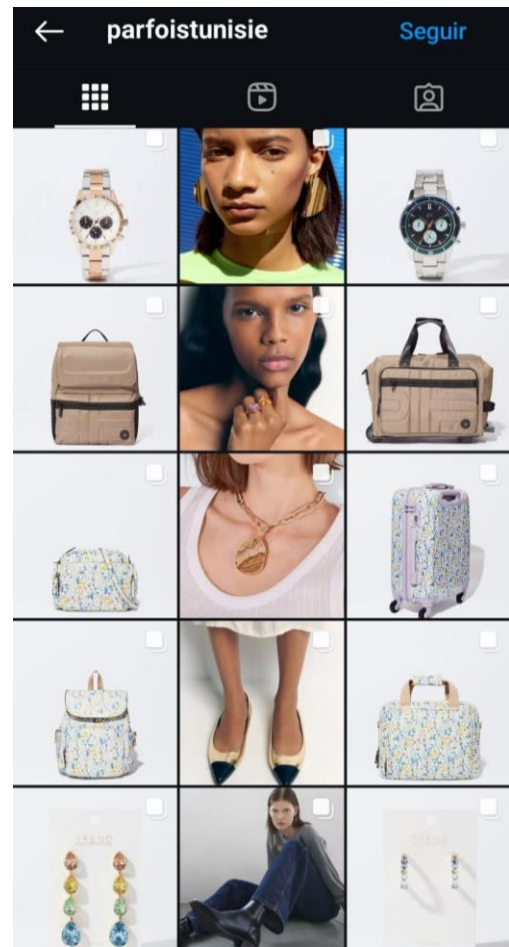


Figure 17-24/09/2023-30/09/2023 Tunísia

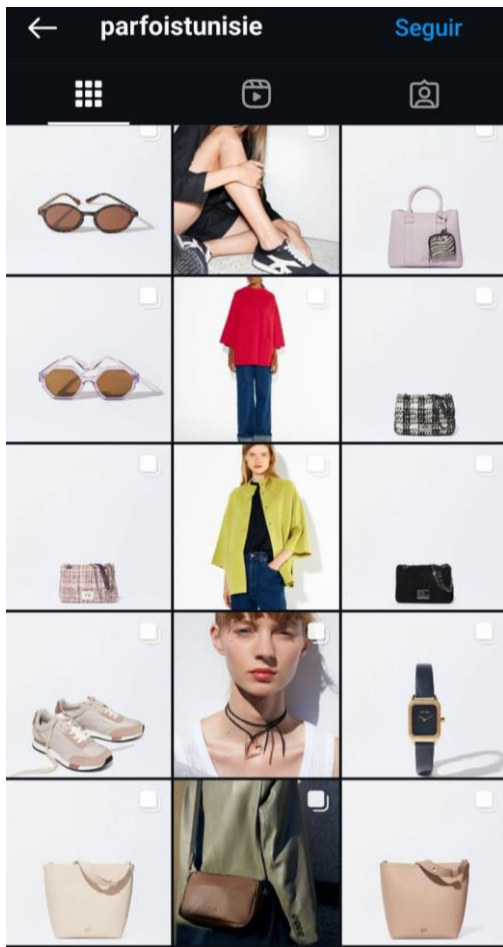


Figure 18-08/10/2023 - 14/10/2023 Tunísia

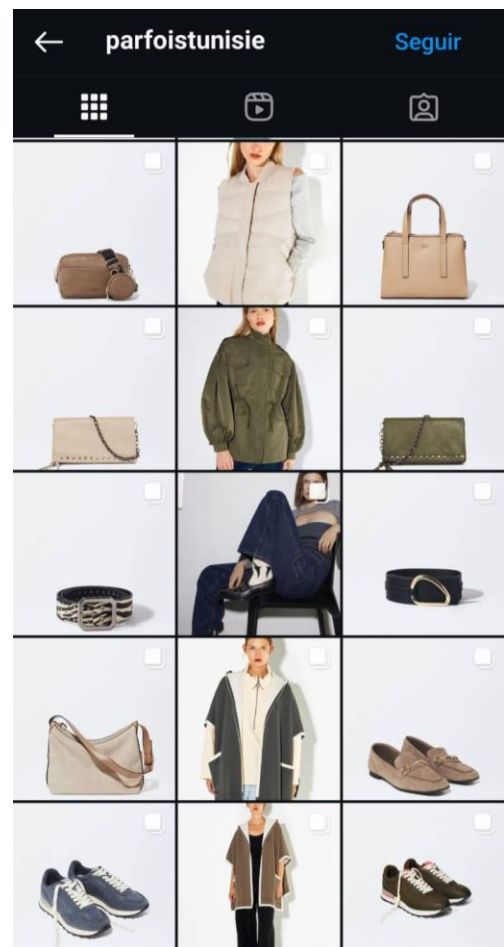


Figure 19-12/11/2023 - 18/11/2023 Tunísia



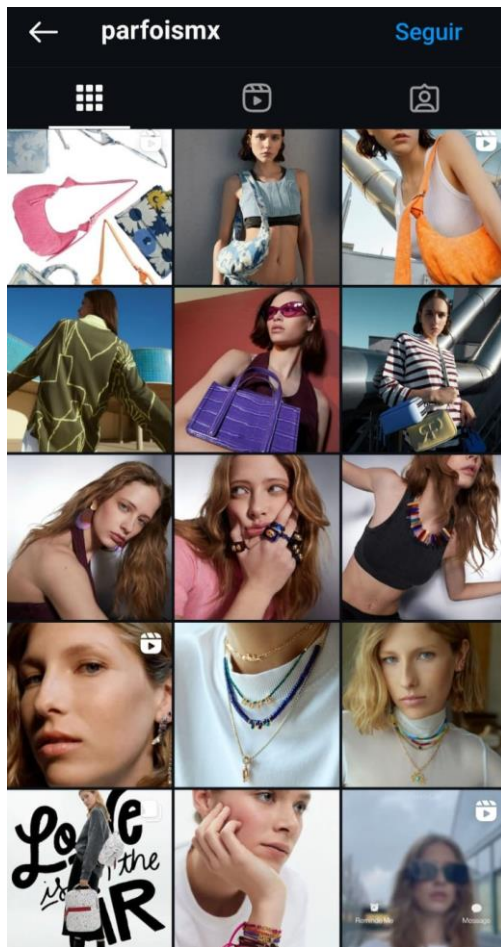


Figure 22-05/02/2023 - 11/02/2023 México

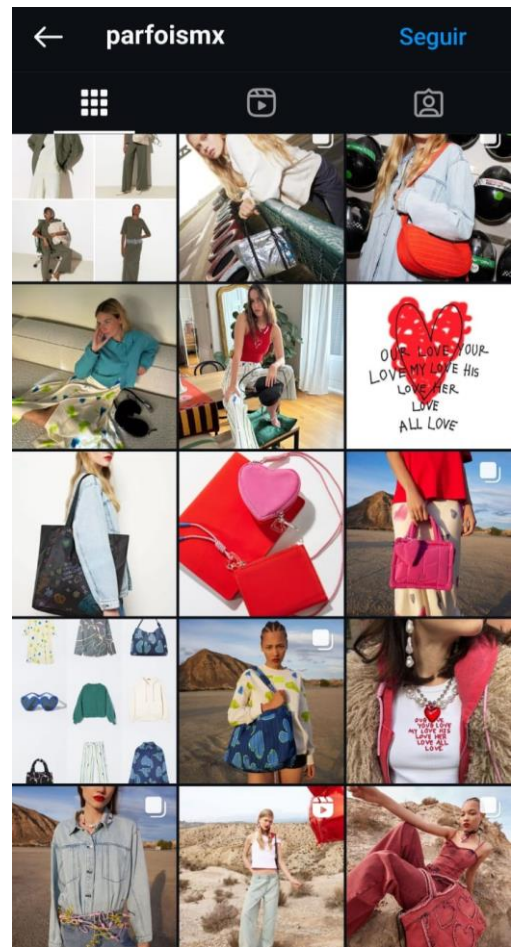


Figure 23-12/02/2023 - 18/02/2023 México

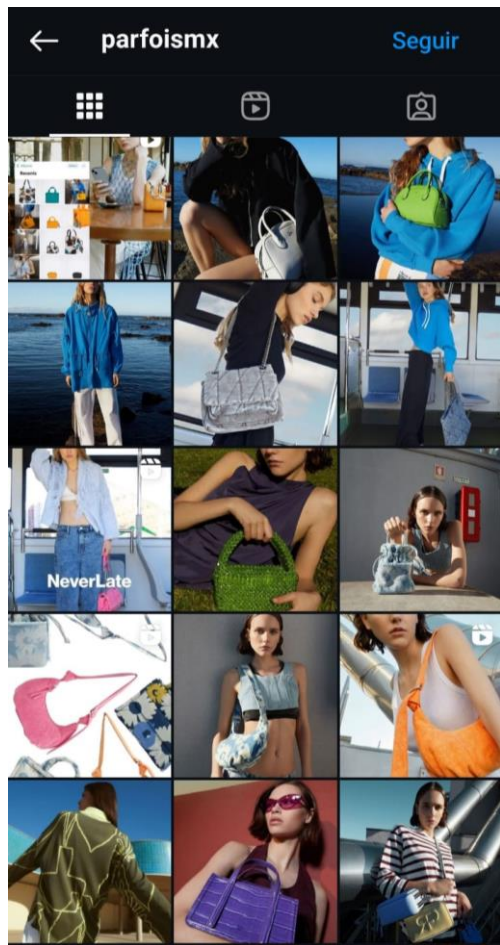


Figure 24-05/03/2023 – 11/03/2023 México

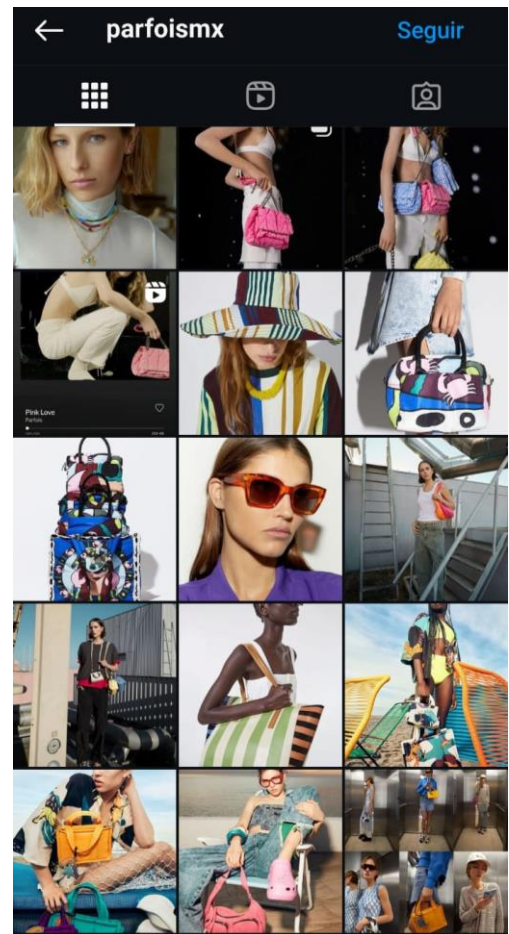


Figure 25-19/03/2023 - 25/03/2023 México



Figure 26-07/05/2023 -13/05/2 México

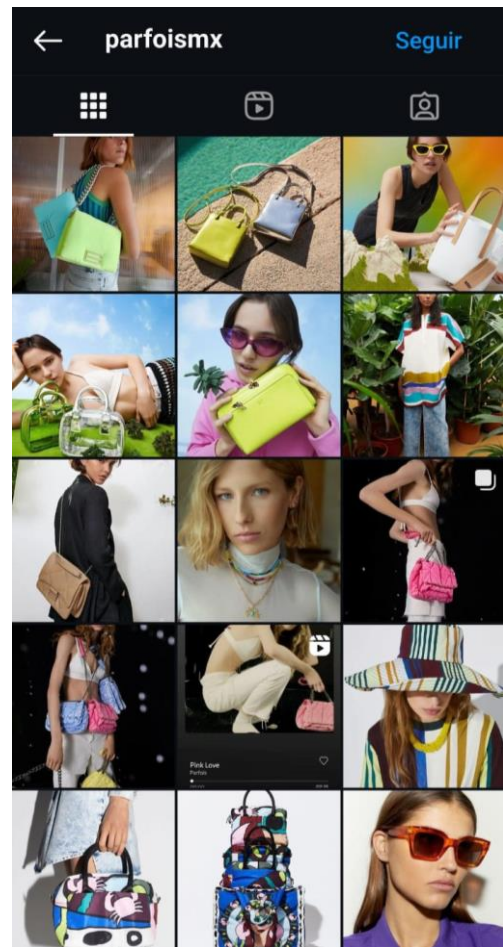


Figure 27- 21/05/2023- 27/05/2023 México

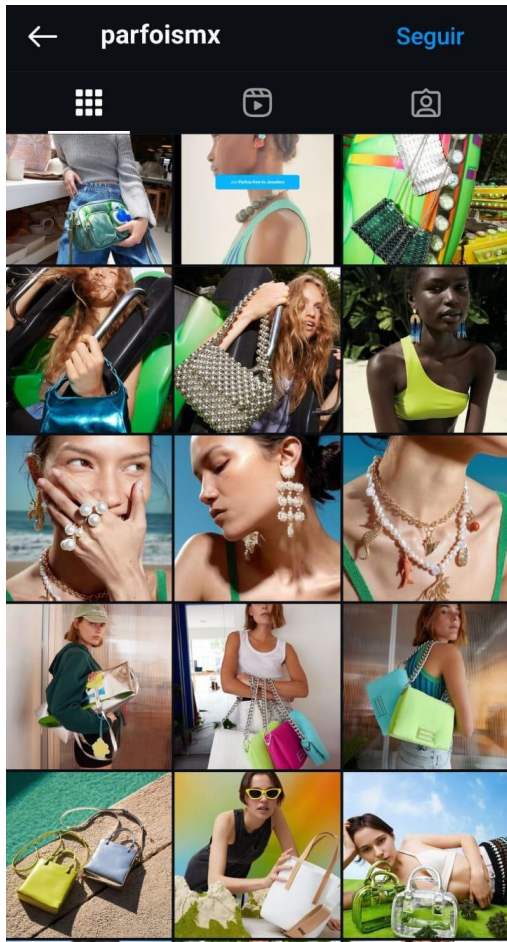


Figure 28-25/06/2023 - 01/07/2023 México

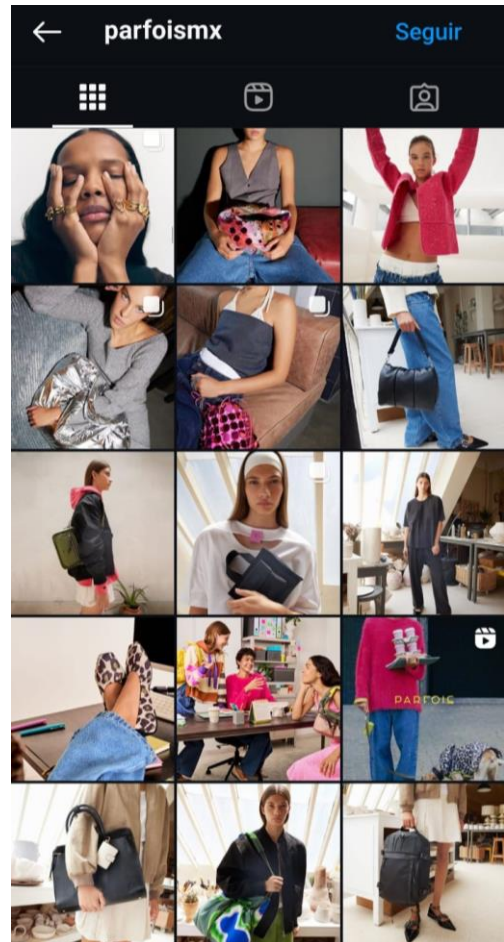


Figure 29-06/08/2023 - 12/08/2023 México

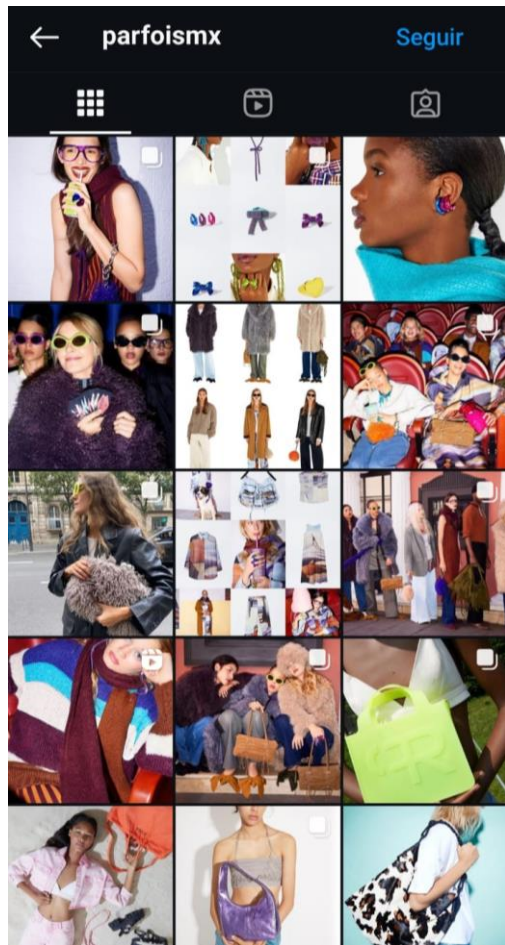


Figure 30- 24/09/2023 - 30/09/2023 México

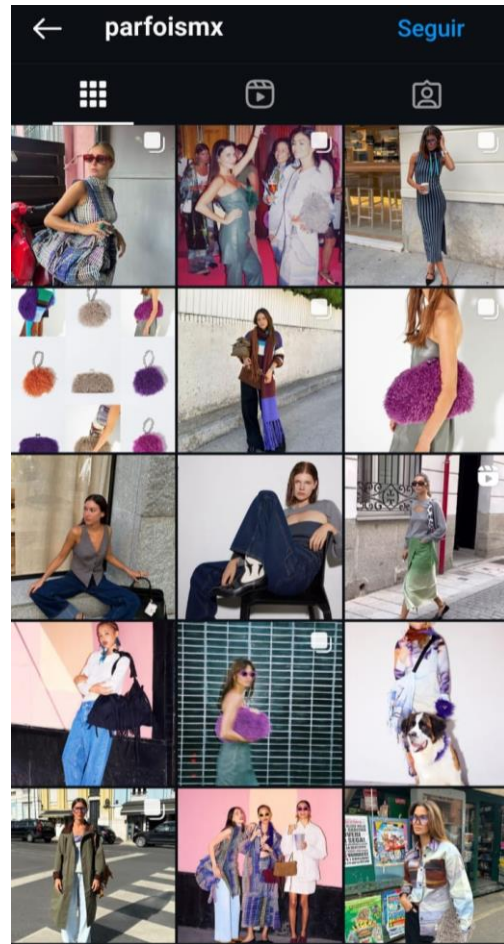


Figure 31- 08/10/2023 - 14/10/2023 México

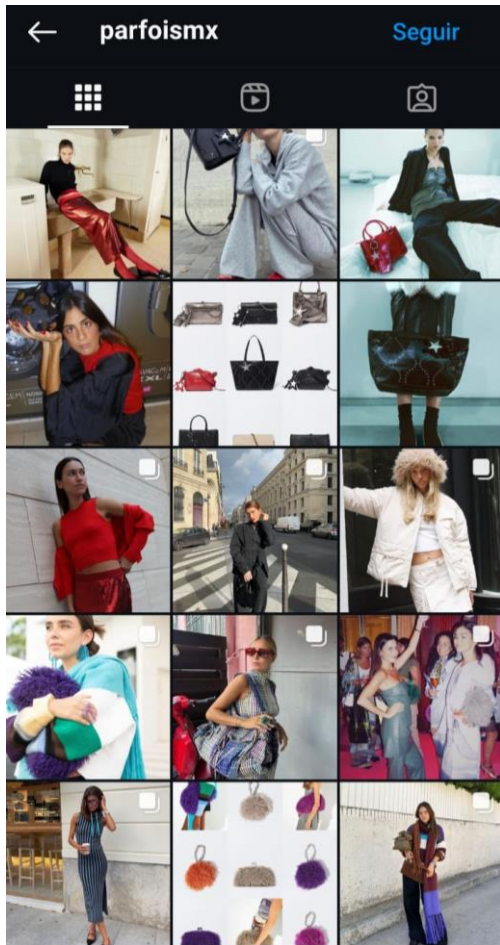


Figure 32-05/11/2023 – 11/11/2023 México

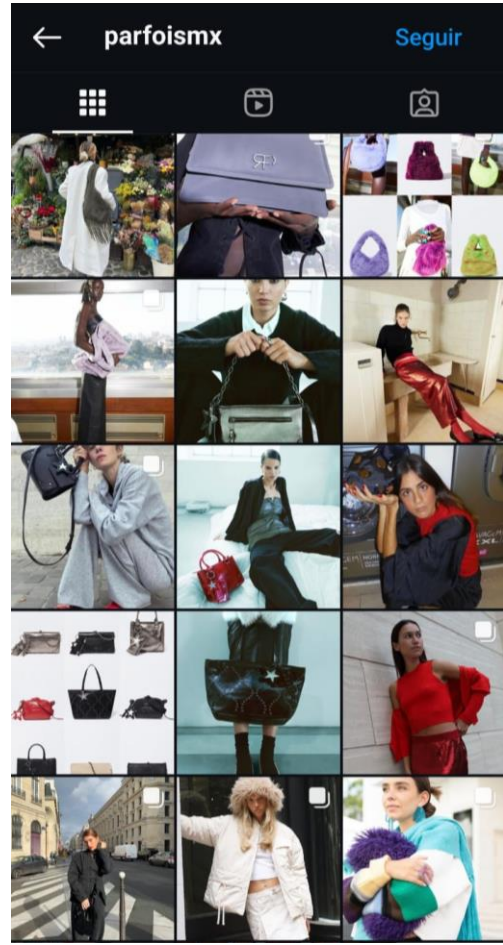


Figure 33-26/11/2023 - 02/12/2023 México



Figure 34- Campanha Parfois 2016 "Home is" Tunísia



Figure 35-Campanha Parfois 2016 "Home is" Tunísia



Figure 36-Campanha Parfois 2016 "Home is" Tunísia



Figure 37-Campanha Parfois 2016 "Home is" Tunísia



Figure 38-Campanha Parfois 2016 "Home is" Tunisia

parfois\_tunisie Nouvelle collection 💕  
✨ Lunettes De Soleil Papillon (222168\_BNU) 69.9 TND 💕  
Protection UV: 100%  
👉 Bénéficiez de la livraison à domicile partout en 🇹🇳  
envoyez un message à notre page Facebook 📩  
#parfois #nouvellecollection #lunettesdesoleil  
#lunetteparfois

Figure 39- Comunicação Tunisia

parfois\_mexico Nuevas prendas pronto disponibles en tienda. #Parfois #Parfoismx

Figure 40- Comunicação México

