



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Estratégias de Marketing no *Fitness*:
Estudo de caso da Vivafit em Portugal e em Singapura

Dissertação elaborada com vista à obtenção do
Grau de Mestre em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Júri

Presidente: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço
Vogais: Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves
Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Sara Durão da Silva

2012

AGRADECIMENTOS

Esta tese de mestrado, apesar de individual, reflecte o contributo directo ou indirecto de muitas outras pessoas, às quais eu quero expressar os meus agradecimentos.

Ao Professor Doutor Abel Correia, pela orientação, disponibilidade manifestada em todas as fases deste estudo, ainda que perante uma diferença horária de oito horas e estando em continentes diferentes.

À directora de operações do Vivafit Singapura, Ana Margarida Ferrão, pelo conhecimento transmitido sobre a Vivafit, mas, sobretudo, por estar presente sempre que é necessário, por me ajudar com sábios conselhos e acompanhar o meu crescimento, tanto a nível pessoal como profissional, e pelo contributo valioso na elaboração dos questionários.

À Débora Muro pela preciosa ajuda na recolha dos dados.

À empresa Vivafit por me ter acompanhado durante o meu processo de crescimento profissional, dentro e fora do país. O meu agradecimento a todos os que acreditaram e apostaram em mim.

Aos directores e amigos Pedro Ruiz e Cecile Jamoule-Ogren por me possibilitarem a realização deste estudo e por me apoiarem incondicionalmente durante o meu processo de emigração para Singapura.

A todas as minhas colegas da Vivafit que colaboraram no processo de investigação, pela disponibilidade, apoio e empenho com que desempenham as suas funções diariamente. Um agradecimento especial à Carina Marreiros por todo o apoio ao longo deste percurso.

Aos meus Pais e ao meu Irmão, pelos conselhos, apoio e presença que sempre deram em todas as fases da minha vida.

Ao João Paulo, obrigado pela ajuda, incentivo e paciência. Amo-te.

Dedico este trabalho ao meu Primo Nelson Franco, que descanse em paz.

RESUMO

Este estudo pretende aferir as diferenças na elaboração das estratégias de *marketing* de uma empresa da área do *fitness*, actuante em diferentes países (nomeadamente em países emergentes) ao nível dos Quatro Pilares do Marketing (4 P.): a) produto, b) promoção, c) local, d) preço.

Esta pesquisa é num estudo de caso de uma empresa nacional: a Vivafit, comparando-se as estratégias utilizadas em Portugal e em Singapura. Foram recolhidos e analisados documentos-guia para a operacionalização dos ginásios e outros determinantes das estratégias de *marketing*, bem como resultados financeiros e comerciais. Através desta análise documental, foram identificadas as seguintes variáveis: a) atitudes e valores, b) língua, c) religião, d) desenvolvimento económico e tecnológico, e) comportamento de consumo.

A análise bibliográfica, em paralelo com entrevista realizada à directora de operações da empresa Vivafit Singapura, permitiu um relacionamento entre a teoria de Hofstede e os quatro pilares do marketing.

Verificou-se que a religião não aparenta produzir alterações aos produtos que a Vivafit oferece e que se realizaram diferentes alterações ao nível das estratégias de divulgação da marca em Singapura, por forma a melhor se adaptar ao desenvolvimento económico, ao comportamento de consumo e às atitudes e valores.

Por último, constatou-se que a empresa Vivafit Singapura adoptou estratégias opostas relativamente às defendidas por Samli (2004), não flexibilizando a lista de preços, como forma de adaptação do preço às culturas de regateio asiáticas.

Com recurso à teoria de Hofstede, entendeu-se a existência de diferentes padrões de consumo são, de uma forma geral, mais colectivistas do que em Portugal, com maior distância ao poder e evitação de incerteza.

PALAVRAS-CHAVE: *Fitness*, Marketing Internacional, Marketing Global, Cultura, Comportamento de Consumo

ABSTRACT

This study aims to assess the differences in the elaboration of the marketing strategies of a company in the fitness area, acting in different countries (mainly in emerging countries), where the strategies are determined by The Four Marketing Pillars (4 P.): a) product b) promotion, c) place, d) price.

This research is a case study of a national company: Vivafit, comparing the strategies used in Portugal and Singapore. Documents to guide the procedures of the gyms were collected and analyzed, as well as other documents, determinants of marketing strategies and financial and commercial results. Through this documentary analysis the following variables were identified: a) attitudes and values, b) language, c) religion, d) economical and technological development, e) consumer behavior.

The literature review, correlated with the interview to the operation's director of Vivafit Singapore, allowed a relationship between the theory of Hofstede and the four pillars of marketing.

It was found that religion produces no change to the product that Vivafit offers, and that there were various changes in the promotion's strategies in Singapore, in order to better adapt to the economic development, consumer behavior, attitudes and values.

Finally, it was found that the firm Vivafit Singapore has adopted different price strategies comparing to what is defended by Samli (2004), not having a flexible price list as a way of adjusting the price to bargaining Asian cultures.

Using the theory of Hofstede, it was understood that there are different patterns of consumption, and that Singapore is generally more collectivist than Portugal, with greater power distance and uncertainty avoidance.

KEYWORDS: Fitness Industry, International Marketing, Global Marketing, Culture, Consumer Behavior

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
REVISÃO DE LITERATURA	10
<i>CONCEITO DE MARKETING</i>	10
<i>MARKETING INTERNACIONAL VS MARKETING GLOBAL</i>	10
<i>PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA</i>	13
<i>INTERNACIONALIZAÇÃO: PORTUGAL</i>	13
<i>INTERNACIONALIZAÇÃO: O RESTO DO MUNDO</i>	14
<i>MARKETING: POVOS E CULTURA</i>	16
<i>Atitudes e Valores</i>	18
<i>A Língua</i>	20
<i>A Religião</i>	22
<i>Cultura Estética e Material</i>	25
<i>Sistemas Políticos e Legais</i>	28
<i>CULTURA DE COMPORTAMENTO DE CONSUMO</i>	29
<i>PAÍSES DO OCIDENTE E PAÍSES DO ORIENTE – DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS</i>	35
<i>MARKETING-Mix (SERVIÇOS)</i>	39
<i>Produto</i>	39
<i>Preço</i>	41
<i>Local</i>	42
<i>Promoção/Comunicação</i>	43
OBJECTIVOS E HIPÓTESES	55
MÉTODO.....	56
<i>PARTICIPANTES</i>	57
<i>INSTRUMENTOS</i>	57
<i>RECOLHA DE DADOS</i>	57
<i>ANÁLISE DE DADOS</i>	58
RESULTADOS	60
<i>ANÁLISE DOS MANUAIS</i>	60
<i>ANÁLISE DA MEDIA DE VENDAS MENSAL</i>	67
<i>ANÁLISE DAS CAMPANHAS PROMOCIONAIS INSTITUCIONAIS</i>	68
<i>ANÁLISE DAS FONTES PROMOCIONAIS</i>	70
<i>ANALISE DA UTILIZACAO DOS MEDIA</i>	72
<i>ANALISE DOS SERVIÇOS</i>	74
DISCUSSÃO	77
<i>DIMENSÃO PRODUTO</i>	77
<i>DIMENSÃO PREÇO</i>	78
<i>DIMENSÃO PROMOÇÃO</i>	80
CONCLUSÕES.....	87
RECOMENDAÇÕES.....	89
LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA.....	90
BIBLIOGRAFIA	92
<i>ANEXO A: GUIÃO DE ENTREVISTA</i>	96

ANEXO B: ENTREVISTA	97
---------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Comportamento de consumo – Fases da decisão de compra	37
Média de vendas mensal.....	67
Distribuição das fontes em Portugal	71
Distribuição das fontes em Singapura.....	71

ÍNDICE DE TABELAS

Comparação dos Manuais de Marketing de Portugal e Singapura	60
Comparação dos Manuais de Vendas de Portugal e Singapura	60
Comparação do documento “Análise de Vendas” de Portugal e Singapura.....	63
Comparação dos Manuais de Operações de Portugal e Singapura	64
Comparação do capítulo destinado à retenção dos Manuais de Operações de Portugal e Singapura	66
Comparação do capítulo dos contactos motivacionais dos Manuais de Operações de Portugal e Singapura	67
Campanhas promocionais – Portugal e Singapura.....	68
Utilização dos <i>media</i> (Vivafit Portugal vs Vivafit Singapura).....	72
Serviços oferecidos pelo Vivafit Portugal vs Vivafit Singapura	74
Preçário do Vivafit Portugal e Vivafit Singapura	75

Introdução

A globalização gera oportunidades para um negócio entrar em novos mercados, tirando vantagem das diferenças de custo e qualidade de trabalho e outros recursos. O ambiente externo de uma empresa compreende todos os factores externos que influenciam e afectam as decisões e a sua própria performance. Estas influências podem variar de firma para firma, de indústria para indústria, por vezes, alterando-se rapidamente ao longo do tempo. É necessário estar alerta dos riscos que se podem correr ao enfrentar países com diferentes culturas, religiões, sistemas políticos e legais, economias, etc. Da mesma forma, é importante compreender os padrões de consumo dos diversos países.

Segundo Bates (2007), entre 1998 e 2007, a indústria do *fitness* aumentou 105%, através de um aumento de 118% ao nível das instalações e de 71% ao nível dos sócios (seja no sector masculino como feminino, jovens, adultos e idosos). No entanto, a IHRSA (International Health, Racquet and Sportsclub Association) refere que, desde 2005, o número de membros de ginásios tem vindo a manter-se relativamente constante. Isto deve-se a diversos factores, tais como a incapacidade de alcançar a população inactiva e sedentária (que representa a maior percentagem da população) e o aumento da competitividade. Apesar deste platô, as empresas líderes continuam a crescer, seja ao nível de novas aquisições, novos clubes e expansão.

A nível nacional, na década de 90, Portugal foi alvo de uma imensa internacionalização, principalmente em 1998, com a entrada do primeiro operador estrangeiro: o Holmes Place. Esta cadeia de ginásios inglesa veio marcar um produto de transição, no que respeita à forma de actuação dos ginásios (Santos & Correia, 2011).

Relativamente à internacionalização de marcas de *fitness* portuguesas, a Vivafit foi pioneira, iniciando-se em 2008, com a entrada em Espanha, mais tarde na Índia, Singapura, Chipre e Uruguai. Ao todo, conta, hoje, com dez centros abertos no estrangeiro (Vivafit, 2012).

O sistema de saúde de um país afecta a generalidade da produção dos empregados, pelo que influencia as decisões de gestão de uma empresa, nomeadamente ao nível dos planos de saúde, seguros de saúde, baixas médicas, etc. Por consequência, as expectativas e atitudes dos trabalhadores face à actividade física e ao papel por ela desempenhado no local de trabalho também vão ser modeladas consoante o sistema de saúde em questão (Deresky, 2002). Isto tem implicações ainda mais relevantes se tivermos em consideração que a empresa em questão se encontra na área do *fitness*. Em países onde a educação para a saúde está em primazia poder-se-ão abrir portas para a abertura de novos ginásios ou, pelo contrário, ser um obstáculo à proliferação dos mesmos, devido à potencial existência de estruturas de baixo custo dinamizadas pelo Estado.

Também a recreação é de grande relevância para a internacionalização da indústria do *fitness*, uma vez que esta se refere à forma como as pessoas ocupam o seu tempo livre e à importância atribuída a estas actividades para uma boa qualidade de vida.

Sendo assim, este estudo surge através do interesse da autora em realizar uma pesquisa que ajude a compreender de que forma as diferenças culturais afectam as estratégias de marketing de uma empresa, bem como quais foram às estratégias utilizadas como forma de entrada nos Mercado asiático e como se apresenta o seu mix de marketing internacional. Vindo de encontro ao acima exposto, de forma a obter informações para o desenvolvimento desta pesquisa, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa que deve ser respondido no decorrer deste estudo: Quais as adaptações estratégicas realizadas no Vivafit Singapura como forma de adaptação ao contexto cultural em que se insere?

REVISÃO DE LITERATURA

CONCEITO DE MARKETING

O conceito de *marketing* já foi expresso de diversos modos. A origem da palavra «*marketing*» está intimamente relacionada com o mercado, sendo compreensível referir que o marketing tenha evoluído em conjunto com as alterações do mercado.

Todos eles têm um elemento comum: a preocupação com o cliente, mais especificamente, com a satisfação de suas necessidades. Fazer marketing é o mesmo que trabalhar para satisfazer o cliente, através do produto e/ou serviços que a ele estão associados. (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG, 2005).

Kotler e Keller (2006) consideram que haverá sempre necessidade de vender, mas o objectivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da vende. Os mesmos afirmam que se se conhecer e entender a necessidade do cliente, o marketing proporciona que o produto ou serviço se adeque tão bem ao consumidor, que se venda sozinho.

Deve, assim, existir uma boa comunicação entre as duas partes, criando uma relação de satisfação entre ambas, tirando a ideia de que a organização está a vender um produto em vez de estar a providenciar uma solução para uma necessidade. (Kotler, K, 1997).

MARKETING INTERNACIONAL VS MARKETING GLOBAL

De acordo com Ilhéu (2009), existem diferentes definições de Estratégia Internacional, considerando diferentes perspectivas de como trabalhar no mercado internacional.

Entende-se por marketing internacional, um conjunto de actividades de marketing idealizadas para um ambiente que não seja o doméstico, e por isso pouco familiar. (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG, 2005).

Na mesma linha de pensamento, Doole & Lowe (2008, p. 5), referem marketing internacional como o conjunto de decisões de marketing *mix* fora das fronteiras nacionais que, num nível mais complexo, implica que a empresa construa instalações de produção no exterior e coordene estratégias de marketing em todo o mundo.

O marketing internacional não foge da base conceptual do que é o marketing, ele apenas complementa o sentido que é atribuído ao mercado interno, acrescentando as variáveis não controláveis do mercado internacional e intensificando esta actividade estrategicamente, de forma a melhor conhecer as necessidades de outras culturas e saber usufruir do que o mercado externo apresenta e deseja (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG, 2005).

A prospecção de negócios em outros mercados, como afirma Kuzaqui (1990), “gera um aumento e melhoria da produção da empresa e reduz significativamente a parcela de custos fixos e variáveis inerentes a cada unidade vendida, possibilitando a oferta de um produto mais barato aos seus clientes e, conseqüentemente, tornando a empresa mais competitiva no mercado em que actua” (p. 155).

Para King C. (2008), definir marketing internacional não é mais do que marketing para pessoas ou empresas fora do seu próprio mercado interno. O mesmo diz que a maioria das pessoas confunde marketing global com marketing interno, defendendo que estes se distinguem na forma como chegam aos receptores. Como exemplo de marketing global, o autor refere o *slogan* da Nike, uma vez que este é o mesmo seja qual for o país em questão. No entanto, analisando o *slogan* da McDonald’s, constata-se que é diferente nos EUA e em França: ‘*I’m lovin’*’ e ‘*C’est tout que j’aime*’, respectivamente. Desta forma, o marketing internacional aproxima-se um pouco mais da população de cada país do que o marketing global.

Em conformidade com esta afirmação, pode-se dizer que, na perspectiva de marketing internacional, a empresa desenvolve um plano de marketing independente para cada mercado, podendo as diferentes subsidiárias ser autónomas no estabelecimento dos objectivos e no planeamento, adaptando-se assim aos diferentes mercados. Nesta situação, o controlo é descentralizado para reforçar a ideia de que cada mercado é único e, como tal, requer planeamento e controlo de marketing local (Viana & Hortinha, 2009).

Por outro lado, existem empresas que encaram o mundo como sendo um mercado único, dando menor ênfase à empresa, concentrando-se nos consumidores a uma escala global – Marketing Global.

Segundo Viana e Hortinha (2009), Levitt desenvolveu o conceito de *marketing* global, aplicando-se às empresas que pretendem vender o produto da mesma forma em todos os mercados. O mesmo acredita que, nesta perspectiva, os mercados estrangeiros são conduzidos para uma comunidade convergente, sendo que as empresas orientadas por esta filosofia consideram que a sua cobertura é o mundo. O autor dedica, ainda, especial atenção à interdependência entre os mercados nacionais, realizando apenas pequenas adaptações a exigências locais, quando necessário.

Para Ghauri e Cateora (2010), a gestão de marketing global baseia-se na identificação e segmentação de semelhanças transculturais, enquanto que a gestão de marketing internacional é baseada na premissa de diferenças culturais, sendo guiada pela crença de que cada mercado externo exige a sua própria estratégia de marketing, adaptada culturalmente. Estes autores apresentam três pontos que ajudam a definir uma abordagem global de marketing internacional: o mundo é visto como o mercado (isto é, conjuntos de mercados dos países); segmentos de mercado homogêneos são procurados através de conjuntos de mercados dos países; e, sempre que possível, procura-se a padronização do *mix* de marketing, mas adaptando-o culturalmente quando necessário.

Existe ainda outra perspectiva que encara o marketing internacional e o marketing global como sendo dois estágios diferentes na relação da empresa com o mercado externo, sendo que são considerados quatro:

- Empresa Doméstica – orientam-se pelo mercado interno, construindo suas estratégias de acordo com os fornecedores e concorrentes existentes neste mercado. Limitam sua área de acção às fronteiras de seu país;
- Empresa Internacional – apesar de orientadas para o mercado doméstico, ao construírem estratégias que reflectam os objectivos e sua missão, as empresas decidem perseguir oportunidades internacionais (sendo que raramente têm experiência neste campo);
- Empresa Multinacional – Como multinacionais, as empresas têm consciência de que as diferenças entre os diversos mercados exigem que o composto de marketing seja adaptado, de forma a garantir o sucesso do processo de internacionalização. Assim, para ter sucesso no mercado internacional, é

necessário adaptar-se às particularidades de cada mercado, pois cada país é único;

- Empresa Global – Tem como principal objectivo atingir vários mercados com o mesmo produto básico, utilizando o mesmo apelo e a mesma mensagem. Ou seja, ela busca um mesmo nicho de mercado em diversos países, deixando de ter uma estratégia policêntrica para ter uma estratégia geocêntrica.

(Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de
Minas Gerais – SEBRAE/MG, 2005)

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Segundo SEBRAE/MG (2005), muitas vezes as empresas não conseguem acompanhar a evolução das necessidades do cliente e da concorrência. Quando estamos perante um ambiente estranho que não o de origem da marca, este acompanhamento torna-se ainda mais complexo. No entanto, há algumas situações que podem alertar para possíveis desvios em relação ao mercado. São elas:

1. Queda nas vendas;
2. Crescimento lento;
3. Mudanças nos hábitos de compra;
4. Crescente concorrência;
5. Crescentes custos com o mercado.

A compreensão do conceito de marketing em toda sua complexidade é normalmente estimulada por circunstâncias específicas, que exigem da empresa uma orientação para o mercado. Daí que seja de extrema importância a existência de um estudo exaustivo sobre o ambiente, cultura e necessidades do país em questão.

INTERNACIONALIZAÇÃO: PORTUGAL

Em Portugal, a aventura da internacionalização é ainda mais recente. Segundo Esperança, J. P. (2003), Portugal tem poucas empresas e marcas universalmente conhecidas,

sendo que o produto de renome verdadeiramente universal é o Mateus Rosé, mas trata-se de simples operação de exportação, sem efectivo domínio dos mercados, e o grau de abertura sempre foi muito inferior ao de outras pequenas economias como a belga.

No início, verificou-se um claro predomínio da Espanha como país de destino, devido à proximidade geográfica, cultural e económica. Empresas como a Petrogal, o Pão de Açúcar, a Cimpor, a Sonae, a Colep e os principais bancos – com destaque para a Caixa Geral de Depósitos, activa na banca de retalho – fazem parte das mais de cem empresas já activamente instaladas no país vizinho.

No entanto, o facto mais positivo da economia portuguesa nos últimos anos tem sido o ritmo de crescimento das exportações. O que tem explicado este crescimento são os mercados de países não ocidentais, sobretudo os ditos emergentes. À medida que a experiência das empresas, individual ou colectiva, vai aumentando, os empresários aventuram-se em novos mercados. Países como o Brasil, Moçambique e até Marrocos estão agora na lista dos países com elevado potencial de atracção. Nalguns casos, as empresas começaram por se estabelecer em Espanha para depois avançar para novos mercados, como foi o caso da Cimpor e da Petrogal. Noutros, começaram directamente por pontos muito mais distantes, como a Polónia (Jerónimo Martins), Marrocos (Valouro) ou Macau e China (Efacec) (Campos, 2011).

Viana e Hortinha (2009) defendem que as empresas portuguesas devem controlar o mais possível os canais de distribuição, apropriando-se do valor acrescentado e ganhando autonomia estratégica, mesmo que tenham, se necessário, de deslocalizar a produção e financiar-se nas praças financeiras mais convenientes.

INTERNACIONALIZAÇÃO: O RESTO DO MUNDO

Se é certo que as economias dos países dependem fortemente de si próprias, também é verdade que dependem da economia mundial e, mais particularmente, dos países com os quais existem maiores relações económicas (Viana & Hortinha, 2009).

O mundo está a ficar cada vez mais pequeno devido aos meios de comunicação, transportes e rapidez dos fluxos financeiros. Kotler e Keller (2006) dão um exemplo bem explícito: Hoje em dia, um executivo alemão pode vestir um casaco Armani para se

encontrar com um amigo inglês, num restaurante japonês, e mais tarde chegar a casa e beber um *vodka* russo, enquanto assiste a uma série de televisão americana.

A primeira onda de internacionalização das marcas ocorreu na década de 70, com o início da globalização e estratégia de expansão das empresas internacionais como a americana McDonald's.

Nos últimos cinco anos, a área do marketing internacional desenvolveu-se exponencialmente, tendo ocupado posição central no funcionamento da maioria das empresas. A crescente interdependência das economias mundiais tem criado novos mercados mas, por outro lado, levou ao aumento da competição na área de mercado (Ghuri & Cateora, 2010).

Ilhéu (2009) reforça que o processo de globalização das empresas foi muito rápido e poderoso devido às novas tecnologias de informação e comunicação, que tornam possível que os produtos sejam vistos e experimentados, num intervalo de tempo muito curto, reduzindo as diferenças culturais e conduzindo os mercados para uma cultura de comunidades convergentes.

Braga e Lorga (1999) defendem que não é a perda de competitividade no mercado nacional que propicia a internacionalização, pois, numa economia aberta, as empresas que não forem capazes de se manter competitivas dentro das suas próprias fronteiras dificilmente conseguirão sê-lo no mercado internacional.

Daí que seja frequente que a entrada de uma empresa noutros mercados se faça através de segmentos que já aprendeu a servir bem no mercado nacional, sem ambições de reconhecimento imediato no mercado estrangeiro.

Por outro lado, Salgueiro (1992) aponta, como aspecto positivo e contributivo para o aumento da internacionalização das marcas, a aquisição de novos conhecimentos ou actualização em termos de gestão e técnicas de vendas que possibilitam reagir favoravelmente ao aumento da competitividade.

Os países industrializados representam hoje 70% das trocas comerciais globais, sendo que essas trocas se fazem maioritariamente entre eles, pelo que, conseqüentemente, os ganhos de riqueza obtidos ficam retidos nos países ricos e industrializados (Viana & Hortinha, 2009).

No entanto, países emergentes da Ásia, Europa Central e América Latina têm vindo a atrair a atenção das empresas globais nas últimas décadas, pois apresentam taxas de crescimento económico mais altas do que as dos países industriais (NIC – New Industrializing Countries). O exemplo que melhor reflecte esta tendência é o caso do Sudoeste asiático – Hong Kong, Coreia do Sul e Singapura.

Segundo Viana e Hortinha (2009, p. 61), referem que o Japão foi o grande impulsionador do desenvolvimento económico Ásio-Pacífico, servindo de modelo de desenvolvimento a muitas potências económicas na região geográfica.

A China é outro pólo poderoso. Sendo o país mais populoso do mundo, é largamente excedentária em divisas e, por isso, começa a ter de consumir e não apenas de produzir (Campos, 2011). Assim, a China vem abandonando cada vez mais o seu longo isolamento e, por isso, condicionando cada vez mais a tomada de decisões naquela região, ao mesmo tempo que ganha peso a nível mundial. No mesmo ponto de situação encontra-se a Índia, que toma o segundo lugar no que respeita à taxa de população.

MARKETING: POVOS E CULTURA

Como já foi referido anteriormente, a influência da cultura sobre as estratégias de *marketing* é um tema muito pouco explorado até à altura. Segundo Kalliny e Hausman (2007), a introdução de novos produtos em países estrangeiros é um risco que deverá ser calculado em função das diferenças culturais e religiosas existentes entre os dois países.

A falta de informação e as diferenças culturais, hábitos de consumo e métodos comerciais seguidos pelas empresas dos vários países levam a que as empresas se expandam cautelosamente para mercados adjacentes, minimizando as distâncias socioculturais. Com efeito, o comércio está cada vez mais dependente das exigências dos consumidores e as diferenças culturais concorrem para dificultar a aceitação de novas fórmulas em regiões diversas da original (Salgueiro, 1992).

A cultura de uma sociedade é composta pelos valores que por ela são partilhados, sentimentos, crenças, tradições, que são aprendidos desde as mais antigas gerações, impostas pelos presentes membros da sociedade, e passados para as gerações futuras (Deresky, 2002).

Viana e Hortinha (2009) referem que, apesar da capacidade económica do consumidor para adquirir determinado produto ser das principais condicionante, cada vez mais os factores atrás referidos têm de ser tomados em consideração, sob pena de se correrem riscos de insucesso.

Por distância cultural entende-se as diferenças tanto ao nível da religião, linguagem, cultura material, ética de trabalho, ideologia da estrutura social e valores entre o país de origem e o país anfitrião (Ekeledo & Sivakumar, 1998)¹.

Para a construção de um marketing *mix* ajustado às necessidades do consumidor, deve-se ter em conta: a adaptação do bem ou serviço às condições locais do consumidor; os princípios e conceitos estéticos de cada agrupamento de mercado; a língua como factor cultural de comunicação; os valores morais prevalentes e as decisões que podem motivar a decisão de compra; a organização social (grupos de referência, influências familiares e líderes de opinião) (Ilhéu, 2009).

Podem-se reportar diversas situações em que produtos e serviços foram totalmente banidos de determinados países, devido à não-aceitação de princípios que corrompem com as crenças culturais e religiosas do próprio país. Por exemplo, na Arábia Saudita as mulheres têm de andar tapadas dos pés à cabeça, pelo que, em 2003, a boneca Barbie foi banida do mercado por não estar de acordo com os valores moralmente aceites. Desta forma, a empresa NewBoy Design Studio criou Fulla, uma boneca com o mesmo tamanho da famosa Barbie, porém, com costumes e roupas diferentes. A boneca vem com véu e *hijab* (uma veste usada por muçulmanas, em cima das roupas, que cobre o corpo e deixa o rosto e as mãos de fora), além de um tapete para orações. Fulla é comercializada em países islâmicos e do Oriente Médio, num total de 22 países e mais de 200 produtos comercializados da boneca. Em 2004, foram vendidas mais de um milhão de bonecas, sendo considerada a mais popular do Oriente Médio (Revista Veja, 2005).

Em conformidade com o exemplo referido, Braga e Lorga (1999) defendem que os responsáveis pelo marketing não podem influenciar estes elementos, que são incontrolláveis, mas poderão tentar adaptar-se aos mesmos de forma consistente com os objectivos da empresa.

¹ Citado por Ilhéu, F. (2009)

Outro exemplo mais recente foi a proibição da ocorrência do concerto da cantora Lady Gaga na Indonésia, por esta ser considerada um 'mensageiro do demónio' que corrompe qualquer princípio moral (BBC News Asia, 2012).

Em ambas as situações, a não-aceitação ocorreu por parte do respectivo governo, sendo que a concordância do povo não foi posta em causa já que a religião é imposta por lei.

Mesmo que determinado produto não seja banido do país, o consumidor pode envolver-se numa luta psicológica, tentando decidir se o produto encaixa nos requisitos culturais e religiosos do grupo em que está inserido (Kalliny & Hausman, 2007).

Resumindo, o planeamento internacional deve ser feito de forma clara e objectiva. É necessária uma análise profunda dos aspectos que devem ser respeitados e seguidos. O conhecimento das leis de outros países, a cultura, o idioma, os produtos consumidos, a qualidade exigida, o paladar, as cores preferenciais, os tipos de embalagem, o transporte, a legislação vigente, o meio ambiente, os preços do mercado externo e o nível de competitividade, todos estes factores devem ser pesquisados, analisados e levados a sério para se ter sucesso nas negociações e, principalmente, na garantia de negócios futuros (Luz, 2004).

Atitudes e Valores

As ideias, costumes e crenças às quais as pessoas estão emocionalmente apegadas constituem os valores. Estes são de elevada importância para o estabelecimento de um novo negócio num país desconhecido, já que afectam tanto a ética de trabalho, como o desejo de consumir determinados produtos (Wild et al., 2000).

Por atitudes, Wild et al. (2000) consideram avaliações positivas ou negativas, sentimentos e tendências que os indivíduos constroem perante um objecto ou conceito. Tal como os valores, as atitudes são aprendidas através das pessoas que têm como modelos, a seguir, incluindo os pais, professores e líderes religiosos. Geralmente, embora os valores digam respeito apenas a questões importantes, as pessoas apresentam atitudes face a ambas, importantes e não importantes aspectos da vida.

Griffin e Pustay (2010) referem que as atitudes culturais face a factores tais como o tempo, idade, educação e *status* reflectem os valores de uma cultura e, por consequência, moldam o comportamento das pessoas. Sobre estes quatro pontos diremos:

- Tempo: Em países anglo-saxónicos, prevalece a atitude ‘tempo é dinheiro’, já que este representa a oportunidade de produzir mais e consequentemente aumentar o lucro, não devendo, por isso, ser desperdiçado. Já em países árabes e da América Latina, não será de estranhar se uma reunião começar duas horas mais tarde do que a hora prevista (Griffin & Pustay, 2010).
- Idade: Importantes diferenças culturais existem nas atitudes face à idade. Enquanto que nos Estados Unidos dá-se grande primazia à juventude e procuram-se jovens talentosos para preencher cargos de responsabilidade, em países árabes e da Ásia a idade é muito respeitada e o *status* está frequentemente relacionado de forma proporcional à idade (Griffin & Pustay, 2010).
- Educação: O sistema de educação estatal e privado de um país é um importante indicador dos valores culturais da sua sociedade. A qualidade do sistema de educação da nação está fortemente relacionada com o desenvolvimento da sua economia. Wild et al. (2010) distingue dois tópicos importantes a este respeito: nível educacional e fluxo de talento. O nível educacional é muito relativo e dificilmente comparável, dados os diferentes tipos de testes utilizados nos diversos países, bem como no seu sistema educacional. No entanto, mesmo em níveis cujo nível de literacia seja o mesmo, diferentes países apresentam prioridade e preferência por diferentes áreas científicas. Por fluxo de talento, os autores consideram a alteração de ramo profissional, de região ou mesmo país da população com níveis de educação elevados. Um exemplo bastante representativo é o caso da Indonésia, onde, ao longo dos anos, muitos ex-prisioneiros políticos foram forçados a sair do país para outros, como Hong Kong, Singapura ou EUA (Griffin & Pustay, 2010).

- *Status*: A forma como se atinge um determinado *status* também varia de cultura para cultura. Em algumas sociedades, o *status* é inerente à riqueza dos ancestrais, noutras é alcançado individualmente fruto de feitos pessoais e profissionais. Em alguns países europeus, o *status* é transmitido através da forma como a pessoa se veste, enquanto que no Japão depende do *status* do grupo a que esta pertence (por exemplo, que universidade frequenta). Já na Índia, o *status* é afectado pelo sistema de castas, que divide a sociedade em vários grupos, incluindo os *Brahmins* (padres e intelectuais), *Kshatriyas* (soldados e líderes políticos), *Vaishyas* (pessoas de negócios), *Sudras* (agricultores e trabalhadores) e os *Intocáveis*, que desempenham os trabalhos mais indesejáveis. De acordo com o Hinduísmo, a casta de cada um representa a virtude (ou falta da mesma) na vida passada (Griffin & Pustay, 2010).

Wild et al. (2000) falam ainda das atitudes face ao trabalho, mudanças culturais, sendo que a primeira diz respeito à forte ética de trabalho de alguns países, comparando com outros mais equilibrados entre o trabalho e o lazer. As alterações culturais ocorrem com o aparecimento de novas tendências, que são aceites e absorvidas pela sociedade. Normalmente, ocorrem naturalmente e gradualmente. Enquanto que existem sociedades onde estas novas tendências (tecnologia e globalização são bons exemplos) são bem aceites, noutras (como nos países árabes) a resistência é maior.

A Língua

A linguagem tem sido descrita como o espelho cultural, que afecta o conteúdo e a natureza da cultura, porque esta não é só um instrumento de comunicação, mas também um código de ideias, ajudando na obtenção e análise da informação e interpretação de conteúdos, fornecendo acesso à sociedade local e fazendo passar as mensagens da empresa para o consumidor (Ilhéu, 2009).

Viana e Hortinha (2009) defendem que “a língua é o elemento mais importante a ter em conta, devido a ser o meio de comunicação mais utilizado entre os produtores e os consumidores” (p. 70). Os mesmos autores reforçam que não se trata só da língua mas

também dos diferentes dialectos existentes, dando o exemplo do português falado em Portugal com o que é falado no Brasil. De facto, um *spot* publicitário falado em português europeu passado na televisão brasileira pode não ser claramente compreendido e, por isso, falhar o objectivo da comunicação. Por exemplo, «Nova» não é um nome adequado para um carro a ser vendido em países de língua castelhana, porque significa «não anda» (*no va*) (Patriota et al., 2009)². Assim, Viana e Hortinha (2009) afirmam que, se a língua é um meio de comunicação e de aproximação, também pode ser uma forma de rejeição quando não são tidos em conta aspectos nacionais. São conhecidos os casos da entrada da Peugeot e da Citroen na China, onde os resultados foram bastante diferentes entre as duas marcas devido à tradução de cada uma delas. A Citroen foi traduzida por ‘*xué tié long*’ (neve, aço, dragão), posicionando os seus carros como puro aço (neve quer dizer pureza), o que implica segurança e excelência, sendo muito bem recebida e vendendo bem já há mais de 15 anos. Enquanto isso, a Peugeot foi traduzida inicialmente para ‘*biao zhi*’ (beleza *standard*), mas a respectiva pronúncia em muitos dialectos chineses – principalmente de Xangai – assemelha-se a ‘*biao ze*’ (prostituta), sendo que ninguém quer andar com um carro de conotação tão negativa (Ilhéu 2009).

Uma tradução de dicionário não é o mesmo que uma interpretação idiomática e muito raramente é suficiente para exprimir o verdadeiro significado. Existem, frequentemente, diferenças entre a linguagem falada e a escrita. Uma tradução descuidada de um anúncio publicitário não só pode perder o significado pretendido, como também pode sugerir algo diferente, obsceno, ofensivo ou, simplesmente, ridículo (Ghauri & Cateora. 2012).

Desta forma, é comum que empresas internacionais recorram a uma técnica em que um tradutor do país anfitrião traduz a frase/*slogan* para a língua originária, de modo a detectar possíveis erros (Solomon et al., 2007).

Por outro lado, existem países multilingues, como, por exemplo, a Suíça onde se falam quatro línguas (alemão, francês, italiano e românico) e vários dialectos. O mesmo se verifica em Singapura, onde existem quatro línguas oficiais (mandarim, inglês, tamil e malaio), sendo que, devido à grande taxa ocupacional da população chinesa, muitos outros dialectos são vulgarmente utilizados, como por exemplo o cantonês. E, nestes casos, torna-se quase impossível comunicar em todas as línguas básicas e, ainda pior, considerando os vários

² Citado por Kotler (2000).

dialectos. Viana & Hortinha apresentam como solução a utilização do inglês, por ser o mais utilizado à escala mundial (2009).

Ilhéu (2009) reforça esta ideia, apontando a existência de mais de 6912 línguas vivas conhecidas e mais de 10 mil dialectos, pelo que é extremamente necessário perceber o sentido estrito e lato das palavras, metáforas, diminutivos e, muitas vezes, o calão para entender exactamente uma comunicação numa determinada língua. Além disto, a comunicação não verbal e a interpretação dos gestos e de outros sinais não verbais têm muita influência na publicidade. Por exemplo, no Japão, apontar com o dedo para o peito significa que a pessoa quer tomar banho, enquanto na China, apontar para o próprio nariz significa que a pessoa está a falar de si mesma.

Até mesmo o silêncio pode ter diversas interpretações que, quando não dominadas, podem levar ao insucesso de muitos negócios. Por exemplo, nas culturas asiáticas, antes de uma tomada de decisão importante, é costume ponderar-se em silêncio, o que não quer dizer que a proposta não seja bem aceite. Caso este facto não seja do conhecimento, pode levar a outra empresa a alterar as suas propostas, reduzindo o seu próprio lucro. Por outro lado, nestes mesmos países, o «não» é muito dificilmente bem aceite, pelo que é necessária uma grande destreza para perceber quando é que alguém não dá uma resposta negativa por ser considerado de má educação. Muitas vezes, o silêncio é um componente essencial para compreender o contexto da comunicação. Em conversa, o significado real – especialmente se for negativo – é normalmente implícito. Então, o que não é referido é, pelo menos, tão importante quanto o que é. Em vez de «não», os chineses dizem muitas vezes *'yanjui yanuiu'*, que se traduz como «Nós vamos fazer algumas pesquisas e discutir isso mais tarde». Esta é realmente uma maneira de dizer «não» educadamente na cultura chinesa (Xu, 2011).

A Religião

A religião é dos factores mais relevantes que devem ser tidos em conta, quando se aborda um mercado numa perspectiva de marketing. Deresky (2002) refere que “as crenças espirituais de uma sociedade são, normalmente, tão poderosas que transcendem qualquer outro factor cultural” (p. 91). Assim, impacto que esta tem sobre o sistema de valores de uma sociedade e o efeito deste sobre o marketing não devem ser subestimados. Ghauri &

Cateora (2010) reforçam com a ideia de que a religião tem impacto sobre os hábitos das pessoas, a forma de encarar a vida, os produtos que consomem, a forma como os comprar, até mesmo os jornais que lêem. A aceitação de determinados tipos de comida, de roupa e de comportamentos são afectados frequentemente pela religião e esta influência pode ser de tal forma forte que se estenda à aceitação ou rejeição das mensagens promocionais. Assim, se um profissional de marketing não possuir um profundo conhecimento da religião existente no mercado em que se posiciona, corre o risco de cair em ofensa moral. Em algumas culturas, demasiada atenção prestada às funções corporais num anúncio publicitário pode ser julgada como imoral e inapropriada, sendo que os produtos acabam por ser rejeitados. Deste modo, o que parece inocente e aceitável em algumas culturas pode ser considerado demasiado pessoal e vulgar noutras. Ilhéu (2009) diz que “compreender a religião significa examinar as nossas convicções mais profundas. Entramos num plano bastante sensível, uma vez que as crenças de alguém não podem servir de guia seguro para terceiros” (p. 196). Além disso, muitas vezes as crenças e religiões são desconhecidas além dos próprios que seguem as suas directrizes e o pouco que é conhecido está, na maioria das vezes, incorrecto ou incompleto.

O Cristianismo é uma das religiões mais disseminadas e influentes no mundo (embora existindo diferenças relevantes entre as várias Igrejas) e coincide com grande parte do mundo desenvolvido. Além do Cristianismo, destacam-se, também, o Islamismo, o Judaísmo, Hinduísmo, o Budismo, o Confucionismo e a Xintoísta.

Em Singapura, existem quatro principais religiões, sendo que a que apresenta maior taxa populacional é o Budismo, seguindo-se o Islamismo, o Hinduísmo e por fim o Cristianismo (Singapore Department of Statistics, 2009). Se, entre os diversos ramos do Cristianismo, já podemos encontrar diferenças com implicações sobre os negócios – como os feriados e as festas religiosas, que afectam fortemente o consumo, nomeadamente no Natal e na Páscoa –, entre o Cristianismo e as restantes religiões existem muito mais aspectos a ter em conta. Segundo Viana e Hortinha (2009), a religião muçulmana tende a condicionar fortemente a organização política dos Estados e muito especialmente em países em que o fundamentalismo islâmico é dominante. Os autores afirmam que para comercializar com estes países, sejam eles árabes, africanos ou asiáticos, deve-se ter especial atenção à religião, que inclui mesmo a forma jurídica como são elaborados os contratos, em particular

nas questões financeiras que impliquem juros, já que neles a usura é pecado. Muitos desafios das empresas que se instalam em países estrangeiros resultam não só das diferenças culturais, mas também da falta de conhecimento sobre os sistemas legais dos diversos países (Schutte et al., 2004).

Além disso, segundo Viana e Hortinha (2009), os muçulmanos dedicam forte atenção ao jejum e à oração, que ocorrem especialmente no período do Ramadão, altura em que os negócios e o ritmo de trabalho reduzem drasticamente, quando não interrompidos. Também nestes países, o consumo de produtos como carne de porco e o álcool são proibidos e a comercialização de muitos outros está condicionada às mulheres, devido à separação dos sexos e ao ancestral papel da mulher na sociedade civil.

Existem, ainda, outras crenças e atitudes associadas a esta religião que influenciam a comunicação entre o produtor e o consumidor. Por exemplo, a mão direita é utilizada pelos árabes para cumprimentar, alimentar-se, entregar o cartão de visitas e outros materiais ou documentos. Nunca se deve usar a mão esquerda nessas ocasiões, pois ela está destinada à higiene pessoal, por isso, a sua utilização numa destas ocasiões será considerada um grande insulto (Luz, 2004).

O Hinduísmo é, segundo Viana e Hortinha (2009), uma combinação de filosofia, costumes e lendas baseadas em conceitos étnicos ligados à Índia, pelo que a questão das castas e da hereditariedade desempenham um papel importante no posicionamento social das pessoas, condicionando e determinando o seu papel e a escala de valores nessa mesma organização social. A reforçar esta ideia, D'Ortega e Epifânio (2012) dizem que os hindus atribuem carácter religioso a todas as actividades, o que faz do hinduísmo uma ordem sócio-religiosa que influi directamente na vida toda, desde a moral até a economia e a gramática.

Tal como os muçulmanos, também os hindus colocam restrições a nível alimentar, mais precisamente no consumo de carne de vaca, um animal sagrado para essa religião. Como exemplo, pode-se relatar o que ocorreu com a maior rede de pronto a comer do mundo, a McDonald's, que criou na Índia a sandes McAloo Tikki, feita à base de uma massa de batata e ervilha, já que os hindus não comem carne de vaca (Patriota et al., 2009).

O Budismo é originário da China e difundido pelas vastas regiões da Ásia. Esta religião baseia-se na moral e no apelo ao despojamento total dos bens materiais, procurando atingir

a 'Graça' através da tolerância, da introspecção e da dádiva. Os budistas acreditam na reencarnação e na libertação final, como consequência do comportamento durante a vida. O Budismo é atravessado por ritos e crenças, que são adaptadas pelos diversos povos que se reclamam seguidores (Viana & Hortinha, 2009). Dai que existam comportamentos e atitudes peculiares dos diversos povos da Ásia.

Os mesmos autores reforçam que, devido ao desenvolvimento com o mundo material ocidental, a influência desta religião no comportamento dos seus seguidores está cada vez mais esbatida. Tendo em conta o despojamento dos bens materiais, poder-se-ia dizer que o Budismo e o marketing estão em pontos extremos, sendo que o marketing pode ser visto como a promoção do consumo. Porém, cada vez mais as empresas que se instalam no oriente (principalmente na China ou sudeste asiático) tentam implementar os valores do Budismo (*dharma marketing*). Assim, Castro (2008) diz que "O Budismo e o marketing encontram-se na sua intenção, numa mesma linha de propósito, onde o primeiro procura patrocinar a cessação do sofrimento e o segundo elevar a satisfação dos seus públicos relacionais" (p. 138).

Em resumo, as religiões condicionam questões tão simples como os feriados ou os padrões de consumo que determinam as atitudes dos profissionais de marketing no sentido de se adaptar ao padrão do consumidor. Além de juízos de valor que podem surgir, a abordagem de um novo mercado implica uma forte adaptação, quer no desenho de um novo produto, como na promoção e na escolha dos canais de distribuição, uma vez que os comportamentos dos consumidores são, em larga escala, condicionados pela religião e pelas tradições, ética e atitudes desenvolvidas em grande medida por causa dela.

Cultura Estética e Material

Aquilo que culturalmente é designado por bom gosto nas artes (incluindo música, pintura, dança, teatro, e arquitectura), a imagem evocada por certas expressões e até o simbolismo de certas cores é chamado de cultura estética (Wild et al., 2000). Da mesma forma, Ilhéu (2009) refere-se à cultura estética na medida em que cada cultura tem um consenso do que é bom gosto, o que é aceite, sendo que o significado das cores e das formas pode ser fulcral na aceitação do consumidor.

Ao nível das cores, existem vários exemplos a ter em consideração, aquando da sua selecção para publicidade, embalagens e até mesmo uniformes. Por exemplo, em África vermelho é sinal de morte, já para a China representa sorte; o verde é uma cor favorável para a maioria das nações islâmicas, enquanto que na Ásia está associado à doença; na Europa, México e Estados Unidos, o preto é a cor da morte, ao contrário da maioria dos países asiáticos onde a morte está representada pela cor branca.

Wild et al. (2000) e Ilhéu (2009) chamam também a atenção para o simbolismo das formas. Por exemplo, na China, Coreia e Japão, devem ser evitadas as formas triangulares, em bico, onde são consideradas negativas. Assim, a arquitectura de edifícios e outras estruturas devem ser bem estudadas, de forma a evitar choques culturais devido a simbolismos de certas formas. Wild et al. (2010) referem ainda outro exemplo, que demonstra como o símbolo escolhido por uma marca pode ter efeitos negativos numa determinada cultura: a Nike promoveu uma nova linha de ténis Nike Air, atribuindo diferentes nomes como *'Air Bakin'*, *'Air Melt'* ou *'Air B-Que'*, sem se aperceber que o *design* das letras se assemelhava com a escritura de Allah (a palavra árabe para «Deus»). Perante revolta mundial e o boicote dos muçulmanos, a marca decidiu pedir desculpa e renomear os diferentes modelos de ténis.

Ghauri e Pervez (2010) afirmam que cultura material se divide em duas partes: tecnologia e economia, sendo que a primeira inclui as técnicas utilizadas na criação de bens materiais (conhecimento técnico da sociedade). A simples reparação, manutenção ou compreensão de como as coisas funcionam são factores fundamentais para um alto nível de tecnologia numa sociedade, o que permite a adaptação e a aprendizagem de novas tecnologias de uma forma mais fácil do que em populações com níveis mais baixos de tecnologia.

Deresky (2002) acrescenta que seria negligente não reconhecer o fenómeno contemporâneo do uso cada vez mais difundido da tecnologia na sociedade, já que este parece estar a invadir as diversas variáveis sociais, como a educação e economia. Esta autora dá o exemplo da Coreia do Sul (como nos mais diversos países asiáticos), onde a tecnologia de informação contribui para uma grande percentagem da economia nacional e tem transformado a vida dos sul-coreanos, que são cada vez mais obcecados por tudo o que é digital.

A inovação da tecnologia veio mudar o estilo de vida mundial. Phatak et al. (2005) reforçam esta ideia dizendo que as empresas podem agora comercializar os seus produtos em todo o mundo, através de comerciais televisivos e *banners* em *sites* comerciais. As pessoas podem viajar de um país para outro para reuniões pessoais e voltar para casa dentro de dias. As equipes globais compreendendo membros de dois ou mais países podem desenvolver novos produtos e processos através de videoconferência, sem sair de casa.

Ilhéu (2009) afirma que, com o desenvolvimento da tecnologia, o meio envolvente de *marketing* é caracterizado pela rapidez, já que os fluxos de recursos chave, como a informação e o capital, são virtualmente instantâneos. Em países em que o meio envolvente é turbulento, no sentido em que existem constantes mudanças ao nível da oferta e da procura, bem como de outras condições económicas, o risco de incerteza aumenta e obriga os gestores a redefinirem e reavaliarem continuamente o seu planeamento e estratégias.

Concluindo, a inovação da tecnologia promoveu a interligação das nações, através da rápida dispersão e transferência de conhecimento de produtos, processos e estilos de vida em todo o mundo (Phatak et al., 2005).

Já a economia é definida por Ghauri e Pervez (2010) como “a forma com que se aplicam as capacidades e o resultado: produção de bens e serviços, a sua distribuição, o consumo, meios de troca e o lucro resultante” (p. 87).

Ilhéu (2009) diferencia dois tipos de economia: capitalismo de mercado e socialismo planeado. O primeiro corresponde a um mercado controlado pela necessidade e procura dos consumidores, sendo que é em função desta que as empresas decidem o que produzir. Neste tipo de economia, a propriedade é privada e o dever do Estado é assegurar a protecção do consumidor e promover a concorrência, como em Singapura ou no Japão. Estamos perante um capitalismo de mercado.

Em oposição ao capitalismo de mercado, encontra-se o socialismo planeado, onde o Estado tem largos poderes para intervir em nome do interesse público e da forma como o vê, decidindo, através do plano de regulamentação das empresas, que produtos produzir, como os produzir e em que quantidades. São os casos de países populosos, como a China, Rússia ou China, que se encontram neste momento em economia de transição através de diversas reformas económicas. Pode-se concluir que as variáveis de marketing *mix* são muito

importantes nos sistemas de capitalismo de mercado, porque a concorrência é grande e os consumidores têm vasta escolha, enquanto que, nos sistemas económicos de socialismo planeado, a procura tipicamente excede a oferta e os elementos de marketing *mix* não são usados como variáveis estratégicas.

Sistemas Políticos e Legais

“O sistema político inclui a estrutura, processos e actividades através das quais a nação se governa” (Wild et al., 2010, p. 82). A política e a cultura estão intimamente ligadas, já que um sistema político será sempre originário da história, cultura e experiência de determinado povo. Factores como a população, respectiva idade e composição racial, e lucro por capital influenciam o sistema político do país. O sistema político pode ser caracterizado por quem nele participa e em que extensão é que lhe permitem participar. (Por participação entende-se a liberdade que as pessoas têm para expressar a sua opinião, votar e mostrar acordo ou desagrado face ao sistema).

Existem dois grandes sistemas políticos: totalitarismo e democracia, sendo que o primeiro é aquele em que a autoridade é imposta, em que é abolida a liberdade de expressão e é limitada a participação àqueles que apoiam o governo.

Por democracia, Wild et al. (2010) definem como um sistema político em que os líderes do governo são eleitos directamente pela participação massiva da população ou seus representantes, sendo que as principais características são a liberdade de expressão, eleições periódicas, direitos civis e minoritários, bem como as burocracias não políticas.

Os mesmos autores defendem que em ambos os sistemas políticos existem prós e contras em fazer negócios: enquanto que na política totalitarista o apoio ou não apoio do governo é fulcral para a abertura e aceitação de um negócio, nos sistemas políticos democráticos existe uma estabilidade maior.

Os sistemas legais nacionais diferem drasticamente devido a razões históricas, políticas, culturais e religiosas. Os empresários de negócios multinacionais devem estar bem informados relativamente às diferenças dos diversos sistemas legais de forma a evitar desentendimentos com consequências dispendiosas.

Ambos os sistemas legais, do país de origem como do anfitrião, podem afectar grandemente a forma como as empresas internacionais conduzem o seu negócio. No entanto, as leis do país onde a empresa opera desempenham o papel principal na criação de oportunidades disponíveis para a empresa. Estas leis afectam todas as faces das operações de uma firma, desde a gestão de recursos humanos (recrutamento, compensações e leis relacionadas com o trabalho), o financiamento das operações (leis relacionadas com seguros, banca e créditos), o marketing (publicidade, distribuição e leis de protecção do consumidor) e o desenvolvimento e utilização da tecnologia (patentes, direitos de autor e marca registada).

Outras leis nacionais são desenhadas explicitamente para regular os negócios internacionais, sendo frequentemente motivadas politicamente e criadas para promover as políticas estrangeiras do país ou objectivos militares. Exemplos são os casos de sanções impostas às trocas relacionadas com determinado país e até mesmo o embargo (Griffin & Pustay, 2010).

CULTURA DE COMPORTAMENTO DE CONSUMO

Noel (2009) define comportamento de consumo como a forma como um indivíduo usa um produto ou serviço proporcionado por uma empresa. Neste processo, a obtenção do produto pode-se dar por compra, *leasing* ou troca; depois da aquisição do produto, este pode ser utilizado de formas distintas (de uma só vez, como por exemplo, uma lata de Coca Cola, uma ao longo do tempo, no caso de um telemóvel). A utilização do produto pode também influenciar o comportamento de consumo de outros consumidores. Se o desempenho de um produto satisfaz o consumidor, este vai adoptar atitudes positivas face ao mesmo, que vão encorajar a aquisição por parte de outros; o inverso ocorre se o desempenho do produto não for satisfatório. Por fim, o comportamento do consumidor inclui o que acontece após o produto ser utilizado.

A maioria dos processos decisórios dos consumidores são baseados no processamento de informações que são tanto intrínsecas, como a sua personalidade, quanto extrínsecas, como, por exemplo, a propaganda de um produto. No entanto, os consumidores raramente conseguem obter cem por cento das informações de que necessitariam para tomar uma

decisão completamente desprovida de incerteza, por isso eles recorrem a inferências da realidade que são fortemente baseadas em suas percepções. No entanto, estas percepções são altamente condicionadas pela cultura em que se está envolvido.

A cultura dos consumidores determina a maioria das prioridades que as pessoas atribuem às diferentes actividades e produtos, determinando o seu sucesso ou insucesso. A relação entre a cultura e o comportamento do consumidor é bidireccional. Por um lado, os serviços e produtos que vão ao encontro das prioridades de uma determinada cultura, num determinado tempo, têm muito mais hipóteses de serem aceites pelos consumidores. Por outro a introdução de novos produtos e inovações bem sucedidas podem promover uma alteração nos ideais e hábitos de determinada cultura, num determinado tempo (Solomon et al., 2007).

Existem diversas teorias relacionadas com a influência da cultura no comportamento de consumo. Edward Hall distingue culturas de alto contexto e culturas de baixo contexto, sendo que as primeiras tendem a concentrar-se nos fluxos de informação que rodeiam um evento ou situação, a fim de determinar o significado a partir do contexto em que ocorre. Este tipo de cultura é mais comum em sociedades orientais, onde a população é relativamente homogénea. As culturas de baixo contexto, predominantes no Norte da Europa, tendem a filtrar condições que envolvem um evento para se concentrarem mais nas palavras e factos concretos (Solomon et al., 2007). Noel (2009) mantém a linha de pensamento, apontando diferentes características entres estes dois tipos de culturas, incluindo o uso da comunicação não verbal, a percepção do espaço e do tempo, variáveis que podem ter impacto nas estratégias de marketing de empresas com grupos-alvo de diferentes contextos culturais. Em culturas de baixo contexto, a informação é bem explícita, simples e clara, sendo que o foco principal é na comunicação verbal e não na expressão corporal. Nestas sociedades, as pessoas reagem de forma expressiva e visível, tendendo a culpar terceiros pelos erros cometidos. De facto, não existem fortes laços entre pessoas e o sentido de lealdade é limitado, sendo que o grupo a que pertencem se altera facilmente de acordo com as suas necessidades, colocando as tarefas à frente dos relacionamentos. O tempo é muito bem organizado e dá-se maior importância ao produto do que ao processo. Pelo contrário, em culturas de alto contexto, muitas das mensagens passadas estão implícitas com o uso de metáforas e 'lendo nas entrelinhas', havendo grande impacto na

comunicação não verbal. No entanto, a expressividade das reacções é reservada e não exteriorizada. Os laços entre as pessoas são muito fortes com afiliação à família e comunidade, havendo grande distinção entre pertencer ao grupo ou estar fora do grupo. Desta forma, há uma maior aceitação do insucesso por culpa própria. Neste tipo de sociedades, o tempo é flexível e dá-se maior importância ao processo do que ao produto.

Existem várias teorias relativamente ao comportamento de consumo. A teoria de Kluckhohn & Strodtbeck estuda as variações nas orientações de valores – relação com a natureza, orientação temporal, natureza humana, orientação de actividade, relação entre pessoas e orientação espacial (Lane et al., 2009).

- Relação com a natureza: esta teoria considera que as culturas podem correlacionar-se com a natureza sob a forma de subjugação, harmonia ou mestria. A primeira diz respeito aos povos que acreditam que o que tiver de acontecer é inevitável, aceitando a natureza em vez de a tentar mudar (a cultura Esquimó da Rússia, Canadá e Estados Unidos é um exemplo). Já aqueles que tentam orientar o seu comportamento de forma a coexistir com a natureza relacionam-se com a mesma em harmonia. Os princípios do Feng Chui são um bom exemplo. Os chineses acreditam que os aspectos artificiais do ambiente devem estar em harmonia com a natureza, sendo que o *design* e localização afectam a vida de quem lá vive/trabalha. Por seu lado, as culturas ocidentais tendem a mudar a natureza através da tecnologia sempre que necessário – mestria. Existem, ainda, culturas que demonstram uma preferência quase igual entre a orientação por harmonia e por mestria (Lane et al., 2009).
- Orientação temporal: corresponde ao foco da cultura no passado, presente e futuro. Uma cultura orientada no passado (Índia) valoriza muito as tradições, enquanto que a orientada para o presente (EUA), geralmente, foca-se no curto termo. Já as sociedades orientadas para o futuro (Japão) dão mais ênfase ao que seja visto a longo termo e que beneficie as gerações futuras (Lane et al., 2009).
- Natureza humana: Consiste na crença das pessoas como boas, más ou neutras. Sociedades que vejam a como boa (Japão) tendem a acreditar facilmente nas pessoas, fazendo-se contratos verbais, ao invés das que acreditam que as

peças são naturalmente más (por exemplo, Nova Iorque), onde existe grande nível de desconfiança e todos os acordos são assinados. As culturas orientadas para uma natureza humana neutra acreditam que as pessoas são boas, mas em algumas situações agem de forma maléfica, pelo que é importante ser-se cauteloso para sua própria protecção (dá-se como exemplo o Canadá) (Lane et al., 2009).

- Orientação de actividade: uma cultura pode 'fazer', 'ser' ou 'ter/controlar'. A primeira enfatiza a acção, conquistas, ambição e trabalho (EUA). Já a segunda dá primazia ao prazer pela vida – as pessoas trabalham para viver e não vivem para trabalhar (México). Finalmente, existem culturas racionais e lógicas, onde as pessoas se restringem dos seus próprios desejos para tentar atingir um equilíbrio mente/corpo (França) (Lane et al., 2009).
- Relação entre pessoas: podem distinguir-se como individualistas, grupos ou hierárquicas. Sociedades individualistas definem-se através de características pessoais e conquistas (EUA). Numa sociedade orientada para grupos, é importante que haja uma relação positiva com o colectivismo; as pessoas relacionam-se e responsabilizam-se pelos membros da família ou comunidades e dão primazia à harmonia, união e lealdade (Sudeste Asiático). Embora as sociedades hierárquicas também valorizem as relações de grupos, separam-nos por classes hierárquicas (Índia) (Lane et al., 2009).
- Orientação espacial: remete para a forma como as pessoas lidam com as características de um espaço (público, privado ou misto). Numa sociedade pública, o espaço pertence a todos (Japão), enquanto que na privada (EUA) se dá grande importância à privacidade, um sinal de *status*. Por último, em sociedades mistas, existe uma combinação de espaços públicos e privados, muitas vezes a nível hierárquico, como acontece na Europa Ocidental (Lane et al., 2009).

Outra teoria bastante citada é a de Hofstede, que se foca especificamente nos valores relacionados com o trabalho, mas que podem e devem ser tidas em conta num âmbito mais

generalizado (Francesco & Gold, 1997). Esta teoria admite quatro dimensões que explicam as diferenças entre as culturas: individualismo/colectivismo; distância do poder; resistência à incerteza e masculino/feminino.

Tal como na teoria anterior, nas culturas individualistas as pessoas têm mais preocupação por elas próprias e pela sua família do que pelos outros. O individual é importante e os direitos de cada um são valorizados. Já nas culturas colectivistas é valorizado o bem-estar geral do grupo, esperando-se que as pessoas comprometam os seus próprios interesses em prol dos benefícios do grupo. Efectivamente, pertencer a um grupo assume tanta importância que é, geralmente, muito claro de que forma é que os seus membros se devem comportar. As pessoas olham umas pelas outras em jeito de lealdade, enfatizando o sentimento de pertença e tomando decisões de grupo (Francesco & Gold, 1997).

A distância do poder diz respeito à forma como os membros com menos poder aceitam que o poder não seja distribuído igualmente. Uma sociedade com pequena distância do poder está menos confortável com as diferenças existentes, tal como a distinção de classes sociais e hierarquia das organizações, sendo muito positivo que alguém com uma elevada posição dentro da organização trate os que se encontram em níveis inferiores de modo igual. Pelo contrário, nas sociedades com grande distância do poder, as diferenças entre pessoas com diferentes hierarquias são bem aceites e a posição social e organizacional de um indivíduo influencia a forma como este age e como os outros o tratam (Francesco & Gold, 1997).

Resistência à incerteza consiste na preferência pela quantidade de estrutura, sendo que culturas com forte evitação de incerteza traduzem-se em regras bem explícitas, tanto escritas como não escritas. Estas sociedades têm leis bem estritas e graves penalizações para quem as transgride, uma enorme necessidade de segurança e respeito pelos especialistas. A preocupação em fazer as coisas bem é elevada e as pessoas não têm o hábito de se lançar em novas aventuras sem fazer uma extensa pesquisa primeiro. Em contraste, nas sociedades em que a resistência à incerteza é fraca a cultura é mais flexível e um maior leque de comportamentos é aceitável (Francesco & Gold, 1997).

A última dimensão é masculino/feminino. Em sociedades masculinas, os valores dominantes são sucesso, dinheiro, assertividade e competição. Normalmente, existem

diferenças significantes entre os papéis do homem e da mulher. Nas femininas, valorizam-se as relações interpessoais, cuidado pelo terceiro, qualidade de vida e serviço. Os papéis entre os homens e a mulheres são menos distintos e por vezes iguais (Francesco & Gold, 1997).

Outras teorias mais poder-se-iam referir, mas as dimensões por elas apontadas enquadram-se nas já apresentadas. No fundo, e tal como foi dito anteriormente, a introdução de um novo produto no mercado é um meio para a mudança no comportamento de consumo. Soloman et al. (2007) afirmam contudo que, independentemente de tudo o resto, vários factores estão implícitos para garantir o sucesso de um novo produto no mercado:

1. Compatibilidade – o produto/serviço tem de ser compatível com o estilo de vida dos consumidores;
2. Experimentalidade – devido aos elevados riscos implícitos num produto ou serviço desconhecido, é menos provável que as pessoas realizem o compromisso sem antes experimentarem o produto;
3. Complexidade – a inovação deve ser de baixa complexidade para mais facilmente ser escolhido face à concorrência de produtos/serviços semelhantes (menos esforço do consumidor equivale a menor risco percebido);
4. Observação – quanto mais visível for o novo produto/serviço, mais facilmente se espalha a palavra e mais rapidamente os potenciais consumidores terão conhecimento da sua existência;
5. Vantagem relativa – o produto/serviço deve oferecer vantagem competitiva face aos concorrentes, dando a entender ao consumidor de que modo é que este irá beneficiar através da sua aquisição.

Desta forma, aquando da internacionalização de uma empresa, o responsável pelo marketing da mesma tem de pensar globalmente e agir localmente.

Hill (2009) afirma que culturalmente, os países da Europa Ocidental tendem a ser de médio/baixo contexto (sendo que os de baixo contexto são essencialmente os países nórdicos). Os países europeus de médio contexto dão grande relevância aos relacionamentos e à confiança. No que respeita aos procedimentos, estes regem-se bastante por regras e sistemas, não que busquem a eficiência mas sim para dar estrutura aos negócios. Relativamente às alterações formais de títulos e posições, são protocolos que a maioria dos europeus segue e cujas barreiras hierárquicas facilmente se quebram e se estabelece a sociabilização. Por outro lado, são culturas conhecidas pela extrema dificuldade em isolar os pontos de negócio, pelo que por vezes se negociam diversos assuntos simultaneamente, encurtando todo o processo. Os europeus utilizam contratos legais para sumariar as maiores áreas do acordo e, uma vez que a confiança é muito importante, eles analisam de forma suspeita, tendo em atenção todos os pormenores. A postura mantida durante as negociações é perfeitamente elusiva.

Hill (2009) compara ainda os países europeus com os asiáticos (não o Japão), registando diferenças consideráveis, principalmente devido à religião. Nos países asiáticos, mesmo que surjam novas práticas superiores, a tradição não é descartada facilmente. Este respeito e honra pelas tradições dificulta o processo de mudança. Outra característica muito marcante é a importância atribuída à família, sendo que, inclusivamente, a maioria dos negócios são familiares. A paciência e humildade são outras especificidades admiradas no mundo oriental. Ao contrário dos europeus, os asiáticos não demonstram qualquer tipo de sinais de emoção, principalmente de rejeição e raiva, que são vistas como emoções infantis, enquanto que a sinceridade e integridade são altamente valorizadas, demonstrando respeito, confiança e segurança mútuas.

Kerin et al. (2009) defendem que existem cinco grupos distintos de adultos nos países asiáticos, categorizados de acordo com as suas atitudes, exposição aos media e padrões de consumo. O maior grupo é designado por ‘Trabalhar para viver’, consistindo em adultos com idades iguais ou superiores a 45 anos, que procuram alcançar um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, socialmente conscientes e preocupados com o meio ambiente. Normalmente, tem um nível educacional elevado, consomem mais jornais e menos televisão. O segundo grupo é denominado de ‘Gimmes’, constituído por jovens adultos, com

idades entre os 25 e os 34 anos, e maioritariamente do género feminino. Os indivíduos pertencentes a este grupo preocupam-se com a sua imagem e procuram aceder a luxo e à moda. Os meios de informação são grandemente via internet, televisão e telemóvel. Interessam-se em viajar e manter-se informados e nem tanto em fazer exercício físico, bem como ao meio ambiente e ao seu contributo para a sociedade. O terceiro maior grupo é chamado de 'Os guerreiros Executivos', onde os indivíduos têm um nível educacional elevado e trabalham para grandes empresas, mantêm boa aparência e viajam em trabalho frequentemente. São maioritariamente indivíduos do género masculino e com ordenados elevados. Preocupam-se em estar constantemente informados através de todo o tipo de meios: jornais e revistas, televisão, telemóvel e internet. Ao quarto grupo é atribuído o nome de 'HUMers' (Hungry, Urban, Mobile), pessoas orientadas para a carreira, tendo normalmente ordenados baixos mas que ambicionam ascender a lugares de topo. Vêm mais televisão e acedem a menos meios informacionais impressos. Para eles, é importante uma imagem positiva e o uso de marcas é sinal de status. O último grupo é constituído pelos 'Leais aos luxos' que, tal como o nome sugere, tendem a adquirir produtos de luxo, como jóias, roupas e também alguma tecnologia, e mantêm-se se leais às suas marcas de eleição. É um grupo maioritariamente feminino, constituído por mulheres mais velhas, casadas e que não trabalham.

Segundo um estudo de He e Anderson (1998)³, os consumidores orientais que são influenciados pela publicidade a certo produto dão mais valor à qualidade do mesmo bem do que à marca, precisando de maior tempo de consideração antes de proceder à compra. Já os consumidores orientais que não são influenciados pela publicidade tendem a consumir por impulso, sendo maioritariamente mais velhos e, em norma, pagam mais do que aqueles que são influenciados pela publicidade. Pelo contrário, no que respeita aos consumidores ocidentais, aqueles que são influenciados pela publicidade tendem a pagar mais pelo produto e a ter uma faixa etária mais elevada.

O mesmo autor faz ainda distinção entre os consumidores ocidentais mais novos e os mais velhos, afirmando que os primeiros tendem a ser mais influenciados pela moda, enquanto que os mais velhos continuam a seguir os padrões de consumo tradicionais. He e

³ Citado por Rao (2006)

Anderson (1998)⁴ defendem que na cultura chinesa surgem três tipos de influências bem distintas das existentes no ocidente: valores culturais chineses, rápido desenvolvimento a caminho da modernização e ideologia socialista, sendo que a população mais nova apresenta um comportamento de consumo cada vez mais semelhante aos ocidentais.

Raval e Raval⁵ referem, inclusivamente, que diferentes grupos étnicos ocidentais descendentes de asiáticos continuam a apresentar fortes características em comum, nomeadamente no que respeita ao comportamento de consumo. Estas características estão associadas a culturas de alto contexto que enfatizam a importância das normas e expectativas do grupo pertencente. Em comparação, a cultura ocidental chama-se de baixo contexto e caracteriza-se por ser mais individualista.



Figura 1. Comportamento de consumo – Fases da decisão de compra (Luo et al., 2009, pág. 26)

Segundo Kerin, et al. (2009) por trás do acto visível da compra está um importante processo decisório, constituído por cinco diferentes fases que o consumidor passa aquando do processo de decisão de consumo: reconhecimento do problema, recolha de informação, avaliação de alternativas, compra, avaliação pós-compra.

Os mesmos autores dizem que o reconhecimento do problema é o primeiro passo no processo decisório da compra, em que é percebida uma grande diferença entre o ideal do consumidor e a situação actual, diferença essa capaz de levar a pessoa a tomar uma decisão de compra. Luo (2009) defende que, influenciados pela longa cultura chinesa, os asiáticos, em geral, são mais colectivistas, prestando muito mais atenção no relacionamento com os outros e no que os outros pensam deles. Comparando com os países ocidentais,

⁴ Citado por Rao, C. P. (2006)

⁵ Citado por Rao, C. P. (2006)

focam-se muito mais nos valores familiares, sendo que, nesta fase de identificação das necessidades, os idosos e as crianças são a prioridade. Por um lado, porque os idosos contribuíram toda a sua vida para a família e, por isso, são vistos com grande respeito pelos seus descendentes; por outro, as crianças representam a continuidade da geração, sendo que são construídas grandes expectativas quanto ao seu futuro.

Após o reconhecimento do problema, o consumidor inicia a sua busca de informação, que pode ocorrer a nível interno (recorrendo a experiências passadas) ou externo (quando as experiências do passado não são suficientes e o risco de tomar uma decisão errada é mais elevado do que o custo da recolha de informação). Dentro das influências externas, existem três tipos de fontes: fontes pessoais (como os amigos e familiares em quem o consumidor confia), fontes públicas (através de varias organizações que avaliam os produtos/serviços – relatórios de consumo, agências do governo e programas de televisão relacionados com o consumo de bens e produtos) e fontes dominadas pelos especialistas de marketing (publicidade, site da empresa, vendedores, etc.) (Kerin et al., 2009). No que respeita à pesquisa de informação, Luo (2009) afirma que os asiáticos estão mais receptivos a receber informação através de sugestões vindas dos amigos, familiares, colegas, etc. Ser aceite no grupo tem uma importância extrema nas culturas asiáticas, pelo que existe maior facilidade em aceitar o sugerido.

Kerin et al. (2009) define o terceiro passo do processo de consumo como aquele em que, após reunida toda a informação, esta vai ajudar a clarificar a decisão do consumidor, através de critérios sugeridos para o uso do produto adquirido, nome de marcas que podem ir ao encontro das preferências do consumidor ou desenvolvimento de percepções de valor face ao produto. Após esta avaliação, o consumidor está praticamente preparado para a compra, mas resta ainda decidir a quem comprar e quando comprar. Uma vez que os asiáticos valorizam a harmonia das relações com os membros dos diferentes grupos a que pertencem, o significado social dos produtos adquiridos é altamente importante, capaz de expressar *status*, gratidão, aprovação ou desaprovação, daí que estas duas fases sejam altamente dependentes das pessoas que rodeiam o consumidor (amigos, familiares, etc.) (Luo, 2009).

O último estágio do processo decisório é a avaliação após a compra, onde o consumidor compara o bem ou produto adquirido com as suas expectativas, sendo o

resultado a satisfação ou insatisfação. Mais uma vez, a influência da cultura neste processo relaciona-se com a importância atribuída ao reconhecimento. Na maioria das vezes, os asiáticos tem dificuldade em tomar decisões no imediato, com receio de virem a reconhecer que existia uma alternativa preferível. Independentemente do produto/serviço adquirido e do valor monetário dispendido, se não obtiverem reconhecimento positivo, os clientes não se fidelizam.

Por esta razão, Fu et al. (2004)⁶ sugerem que em culturas altas em colectivismo (como é o caso da China) é provável que os gestores façam apelos ao desejo das pessoas serem aceites pelos outros, utilizando estratégias de relacionamento.

MARKETING-MIX (SERVIÇOS)

McCarthy (1996)⁷ descreve as ferramentas de marketing que a empresa utiliza para alcançar os seus objectivos, recorrendo às políticas dos 4 P para a construção de um marketing *mix* que se adapte ao mercado alvo, sendo que estes 4 P correspondem: produto (*product*); local (*place*); preço (*price*) e promoção/comunicação (*promotion*). Embora se possam distinguir outros, estes acabam por abarcá-los, fazendo com que sejam vistos como os 4 P principais do marketing *mix*.

Produto

“O planeamento do marketing *mix* começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo. Este vai avaliar o produto/serviço tendo em conta a sua qualidade *versus* preço” (Kotler & Keller, 2006, p.366).

Os mesmos autores definem produto como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Estes podem ser produtos físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Para que haja uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados. Quando os produtos não são tangíveis, trata-se da diferenciação dos serviços. A chave para

⁶ Citado por Ilhéu (2009)

⁷ Citado por Kotler & Keller (2006)

o sucesso pode estar relacionada com cinco factores determinantes da qualidade dos serviços, descritos abaixo por ordem de importância (Berry & Parasuraman, 1991)⁸:

- Confiabilidade – a habilidade de prestar o serviço exactamente como prometido;
- Capacidade de Resposta – a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- Segurança – o conhecimento e a cortesia dos funcionários e a sua habilidade de transmitir confiança e segurança;
- Empatia – a atenção individualizada e dispensada aos clientes;
- Itens tangíveis – a aparência das instalações, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Para estabelecer uma boa posição de mercado, uma empresa tem de apresentar um produto que se distinga e seja reconhecido, sendo que, numa internacionalização, outras duas características têm papéis fundamentais: o país de origem e o nome da marca. (Samli, 2004).

O mesmo autor refere que, em certos países menos desenvolvidos ou orientais, a posse de produtos europeus gera um *status* elevado. Tal como Berry e Parasuraman (1991), para Samli (2004), o serviço pode ser uma das forças que diferencia a empresa no mercado. Em países menos desenvolvidos, de uma forma geral, o serviço não é consistente e a qualidade pode ser questionada. Desta forma, o ponto de venda de uma empresa estrangeira pode ser a oferta de um serviço de excelência. Nestes países, a existência de *staff* local também pode ser uma vantagem, porque cria um poder de mercado maior (mais facilidade de criar empatia), com o benefício de ter baixo custo para a empresa. Esta deve, então, decidir entre a diferenciação pelo país de origem ou o *staff* colaborador, sendo que, quanto mais técnico é o produto, maior a necessidade de um *staff* bem treinado e de um serviço de altamente qualificado. Não se pode esquecer ainda que estas culturas são tipicamente de alto contexto, pelo que a opinião do líder é muito importante, já que a compra é geralmente feita para o grupo e/ou família.

⁸ Citado por Kotler & Keller (2006)

Como já foi referido diversas vezes anteriormente, a standardização dos produtos e serviços é uma decisão de extrema importância no que respeita a produtos e serviços que pretendem atingir mercados estrangeiros. Desta forma, Pine (1993)⁹ estabelece cinco formas de alcançar a adaptação às massas:

- 1 – Adaptação do serviço em torno de um produto standardizado;
- 2 – Criação de produtos e serviços adaptados;
- 3 – Providenciado ponto de entrega adaptado;
- 4 – Providenciando rápida resposta através de uma cadeia de valor;
- 5 – Modulando componentes para adaptar o produto final e serviço.

Preço

Embora os aspectos não relacionados com o preço se tenham tornado cada vez mais importantes nas décadas mais recentes, este ainda continua a ser o factor mais importante na determinação do poder de mercado e nos lucros de uma empresa em contexto asiático. Por um lado, porque na Ásia os compradores tem um estatuto bastante mais elevado face aos vendedores, comparativamente ao resto do mundo. Por outro, os factores económicos também influenciam o preço. Com a subida do preço do petróleo, existe uma inflação dos preços e na estagnação dos salários, o que leva a um poder de compra menor e a uma selecção mais cautelosa (Kotler et al., 2009).

Uma empresa deve atribuir um preço ao seu produto/serviço, de forma a que este penetre o mercado. Quanto maior a tentativa de penetração no mercado, maior a probabilidade de gerar dinheiro. Por outro lado, se o produto penetrar no mercado e se este ou a sua marca se tornarem bem conhecidos, a lealdade ao produto também vai aumentar, o que aumenta as hipóteses que a empresa tem se tornar competitiva no mercado (Samli, 2004).

Docters et al. (2012) defendem que, na actualidade, o conceito de lista de preços não pode existir uma vez que um preço jamais irá servir a todos os consumidores, tendo em conta os seus pontos de vistas, necessidades, orçamentos, tempo, etc. Já há centenas de

⁹ Citado por Stone & McCall (2004)

anos, Henry George (1898)¹⁰ afirmava que o valor de um serviço, num determinado tempo e local, nunca será igual ao valor do mesmo serviço em tempos e locais diferentes. Desta forma, a ideia de que um produto de determinada marca têm um preço fixo é errado. O valor é algo que não é comum a todos os mercados e ao mundo que está constantemente em mudança. A melhor prática para o gerente é aceitar os factores contextuais chave, incluindo alguns que não estão dentro do nosso controlo.

Além disso, Kotler et al. (2009) referem que as estratégias de preço têm sofrido alterações significativamente ao longo dos anos. Muitas empresas têm combatido os baixos preços, levando os consumidores a optar por produtos e serviços mais dispendiosos, através de combinações atractivas entre o produto e determinadas promoções e campanhas.

Porém, Samli (2004) defende que na Ásia – já que em culturas de alto contexto existe grande interacção – é natural que exista uma tendência para que os consumidores tentem negociar o preço. Para isso, é necessário que as empresas tenham uma política de preços minimamente flexível. Esta é uma grande diferença entre os países desenvolvidos ocidentais e os orientais, já que nos primeiros o preço é fixo e não existe grande margem para negociação, enquanto, nos segundos, esta parece ser um *part-time* dos consumidores e comerciantes.

Outra questão que Samli (2004) coloca quanto à flexibilidade do preço diz respeito ao preço dos serviços, já que nos países ocidentais os serviços são pagos externamente/acrescidamente. Contudo, nos países do oriente o preço real do produto parece ser muito mais importante do que o serviço, pelo que a empresa deverá optar estrategicamente por se apresentar no mercado através da adição de valor ao produto, acrescentando-lhe serviços, ao invés de utilizar os mesmos unicamente como forma de aumentar os lucros.

Local

Segundo Kerin et al. (2009), este é um dos factores mais importantes na planificação estratégia de um serviço, devido à inseparabilidade entre o serviço e o produtor. Se analisarmos a história do *marketing* de serviços, pouca atenção era prestada a este factor;

¹⁰ Citado por Docters et al. (2012).

no entanto, com o aumento da competitividade o valor do fácil acesso e distribuição tem vindo a ter mais importância também. Cada vez mais, as empresas abrem diversos pontos de venda de forma melhorar a acessibilidade, promovem o uso da internet como veículo de acesso rápido aos seus serviços, etc.

Promoção/Comunicação

Segundo Samli (2004), em culturas de alto contexto, onde a interacção entre as pessoas é importante, a comunicação entre o comercial e o cliente torna-se fundamental, sendo que as influências interpessoais são um aspecto crucial na comunicação.

Além desta interacção directa, a comunicação que liga o produto/serviço ao cliente pode ocorrer também através da publicidade. Mooij (2005) define publicidade como um “artefacto simbólico construído através das convicções de uma determinada cultura” (p. 139). O conhecimento cultural fornece a base para a interacção entre o remetente e o receptor da mensagem. O conteúdo, a forma e o estilo da publicidade são um reflexo dos estilos de comunicação interpessoal, mas também reflectem os diferentes papéis desempenhados pela publicidade entre culturas. Distinguem-se, assim, quatro elementos do tipo de publicidade, que podem variar de cultura para cultura: Apelo (inclui os motivos e valores); Estilo de comunicação (explícita, implícita, directa ou indirecta); Forma de publicitar (testemunho, entretenimento, drama) e Execução (por exemplo, como as pessoas estão vestidas).

Apelo

Este parâmetro é centrado na percepção do indivíduo, incluindo os valores e motivações definidas na mensagem. Wells et al. (1992)¹¹ definem apelo como algo que torna o produto particularmente atractivo ou interessante para o consumidor. Diferentes apelos podem ser segurança, estima, medo, sexo e prazer sensorial. O foco no preço é um apelo económico, enquanto que o foco no *status* é utilizado para descrever qualidade e produtos dispendiosos.

¹¹ Citado por Mooij (2005, p. 163)

Alguns valores podem ser facilmente reconhecidos como o reflexo de determinada cultura – a auto-estima, por exemplo, no sentido de realização pessoal, é característica de culturas individualistas. As expressões ‘à tua própria maneira’ ou ‘faz por ti próprio’ também são reflexo de sociedades individualista, mas, apesar de parecer contraditório, o sentimento de pertença é um valor fortemente vinculado a essas mesmas sociedades. Isto está relacionado com o que é desejável e o desejado, sendo que o primeiro diz respeito ao que a sociedade espera que seja feito/ocorra, de acordo com o que é tido como certo ou errado (questões pragmáticas), enquanto que o segundo diz respeito ao que o indivíduo verdadeiramente deseja (escolhas). Tanto um como outro são levados em consideração aquando da publicidade, mas podem ser expressos de formas opostas. Por exemplo, em Inglaterra, o conceito de partilha pode ser tido em consideração como uma forma de não ter as coisas só para si próprio, reflectindo uma sociedade não individualista ou feminina. No entanto, numa perspectiva masculina, o verdadeiro significado é a partilha do sucesso, a comunicação da conquista de algo aos outros. Alguns valores paradoxais podem ser representados (Mooij, 2005):

- A igualdade, por exemplo, é um valor altamente desejável nos Estados Unidos, porém o comportamento americano não o demonstra já que acreditam na justiça de reconhecimento, na medida em que os mais trabalhadores e capazes devem justamente receber mais. Além disso, coloca-se, ainda, a questão de que, nos E.U.A., a igualdade implica que aqueles economicamente mais desfavorecidos têm o mesmo direito a subir de classe social e até de tornarem-se ricos, enquanto na Europa a igualdade remete para um certo estigma contra a riqueza;
- Outro paradoxo é a liberdade *versus* dependência. Em culturas de grande distância ao poder e colectivistas, os filhos permanecem em casa dos pais até muito mais tarde, enquanto que nas individualistas e de pequena distância ao poder supõe-se o contrário. Estes conceitos tomam, aliás, significados e opostos diferentes em diferentes culturas: nas individualistas, o oposto de liberdade é a dependência, enquanto que em culturas colectivistas a liberdade pode significar desarmonia, dado o não enquadramento face ao grupo. Já em sociedades femininas, constata-se outro paradoxo ao nível da liberdade: sendo

o sentimento de pertença marca destas sociedades, a diferença/liberdade não deixa de ser necessária para atingir sucesso. Por seu lado, em culturas em que a resistência à incerteza é muito elevada, a liberdade pode gerar sentimentos de caos (o oposto à ordem): é o caso dos alemães e holandeses que em férias viajam e pernoitam no seu veículo (sinal de liberdade), mas procurando locais com compatriotas para acampar/estacionar, atenuando a incerteza dessa liberdade com a estabilidade de conhecidos. Ou seja, sociedades com elevada evitação de incerteza preferem fugir aos riscos, enquanto que naquelas em que a resistência à incerteza é pequena, as pessoas correm riscos com o vista ao sucesso.

- Por norma, o sucesso é um valor desejável nas sociedades masculinas, sendo comunicado e partilhado com naturalidade, o que não acontece nas culturas femininas. Aqui, paradoxalmente, e apesar do sucesso também ser desejado, não deve ser demonstrado directamente, já que o exibicionismo é contra a norma. No entanto, apesar do exibicionismo não ser desejável, quando uma marca é bem sucedida, ainda que em sociedades femininas, existe a vontade de ser reconhecido (desejado). Tal pode ser verificado em determinados *slogans*, como *'Let's make things better'* (Phillips Electronics, the Netherlands).
- Por ultimo, existe ainda o paradoxo da inovação *versus* tradicional. A inovação é algo que é implícito em sociedades de fraca resistência à incerteza (FRI), enquanto que em culturas de grande resistência à incerteza (GRI) o tradicional é mais desejável porque se valoriza a estabilidade. No entanto, a inovação é um apelo igualmente importante, tanto em países como a Alemanha (GRI) como no Reino Unido (FRI). Já no caso da Espanha, o paradoxo da inovação é bastante forte: se, por um lado, os espanhóis sentem o desejo de serem modernos e inovadores, por outro, o desejável é a estabilidade devido à dificuldade em cooperar com ambiguidade (Mooij, 2005).

Conclui-se então que grandes ideias para fins publicitários num país podem ser um fracasso noutra, se os valores não forem ao encontro da cultura. Por exemplo, mostrar uma pessoa sozinha num anúncio, numa cultura colectivista, transmite a ideia de que esta não

tem amigos ou mesmo de que não tem identidade, porque a sua identidade seria estar num grupo.

Estilo de Comunicação

Segundo Hankinson e Cowking (1996), “o maior desafio relacionado com a comunicação global é a extensão em que esta é padronizada ou adaptada às necessidades dos mercados locais” (p. 93).

Mooij (2005) diz que toda a publicidade apela tanto à informação como à emoção. A forma como estas são percebidas é que varia de cultura para cultura. A maior distinção encontra-se entre o estilo directo das culturas individualistas e o indirecto das colectivistas. Enquanto o primeiro utiliza o pronome pessoal (tu, nós), o segundo não se direcciona a ninguém especificamente, mas utiliza metáforas indirectas. O estilo de comunicação directa tende a ser mais verbal e a indirecta utiliza mais elementos visuais. Estas diferenças reflectem-se em todos os aspectos da comunicação de *marketing*: identidade da empresa, nome da marca, formato da embalagem e estilos de publicidade. Em países como Hong Kong, Singapura e Índia, onde as culturas são colectivistas, de média/grande distância de poder e fraca/moderada aceitação da incerteza, o uso de metáforas, publicidade visual, jogos de palavras, música e simbolismos são aspectos importantes para as estratégias de *marketing*.

Forma de Publicitar

A distribuição das mensagens pode ser feita através de um profissional de relações públicas, televisão, jornais/revistas ou internet. É importante saber que meio é mais utilizado nas diferentes culturas. Segundo Mooij (2005), pouco se sabe sobre o efeito da cultura nas relações públicas internacionais, mas esta profissão encontra-se mais desenvolvida nas culturas anglo-saxónicas. Quanto ao acesso à televisão, embora esta esteja penetrada em todas as culturas, deve-se ter em conta variantes como os horários preferenciais, culturas femininas/masculinas, a língua utilizada e o modo como as pessoas vêem televisão (sozinhas, com amigos, família, etc.). Os países com menor aceitação de incerteza e maior distância de poder são aqueles que mais consomem jornais e tendem a ser

os países individualistas, enquanto que os colectivistas irão sempre dar mais importância à publicidade na televisão. Os livros e revistas estão sobretudo relacionados com as culturas individualistas-colectivistas.

Mooij (2010) refere-se aos telemóveis como uma ferramenta útil para o marketing de produtos e serviços. O crescimento exponencial do uso do mesmo tem sido bastante notório, sendo que, em 2005, países como a Itália, Espanha, Irlanda e Reino Unido apresentavam maior número de subscrições do que habitantes. Em Singapura, a percentagem de posse de telemóvel era de 95%, estando rodeada por países com cerca de 90% de utilização. A mesma autora afirma que, embora de uma forma geral a penetração dos telemóveis no mercado tenha sido convergente a nível mundial, o modo como cada pessoa faz uso do telemóvel, com que propósito e o método de pagamento variam com o desenvolvimento tecnológico, bem como com a cultura. Nos países colectivistas de alta distância do poder, utilizam-se estes dispositivos electrónicos para trabalhar e contactar a família/amigos, enquanto que em culturas individualistas, onde as pessoas valorizam mais a sua privacidade, o telemóvel é usado como meio informativo através de mensagens. Outra diferença entre os países colectivistas e os individualistas prende-se com o uso do telemóvel para ver televisão e jogar, sendo que nos primeiros a percentagem é muito mais elevada. Este facto prende-se com duas grandes razões. Por um lado, nos países colectivistas as pessoas não têm a necessidade de ter computador em casa já que preferem terminar todo o trabalho no escritório (onde lhes são providenciados computadores) e assim podem ir para casa e passar mais tempo com a família. Já nos países individualistas, a maioria das pessoas prefere levar trabalho em falta para casa e terminá-lo no conforto do lar, tendo muitas vezes a televisão ligada enquanto trabalham. Por outro lado, as pessoas tendem a utilizar o telemóvel para jogar e ver filmes quando estão aborrecidas, como, por exemplo, nos transportes públicos. Já nas sociedades individualistas, as pessoas utilizam mais os transportes particulares, além de não se sentirem à vontade para tais actividades em público. Nesse sentido, e tendo em conta as duas formas de comunicar por telemóvel existentes – comunicação interpessoal (chamadas telefónicas ou vídeo-conferência) ou impessoal (SMS, e-mail, etc.) –, diremos que as primeiras são mais frequentemente escolhidas pelas sociedades colectivistas e as segundas pelas individualistas.

A proliferação da internet como meio de comunicação está intimamente ligada com a evolução do uso dos telemóveis, devido à entrada dos *smartphones*, já que a sua acessibilidade ficou bastante mais simplificada: hoje, as pessoas têm acesso à internet tanto em casa, como na rua, de férias, no trabalho, etc. Além disso, a internet pode ter diversos propósitos nas diversas culturas: e-mail e comunicação, educação e fins científicos, para negócios, lazer, banca ou comercio cibernautico. A variação existente entre as diversas culturas é explicada pela resistência à incerteza e masculinidade, sendo que a baixa resistência da incerteza explica a variação no uso da internet para fins de *e-mail* e a variação do uso da mesma com fins pessoais e de lazer é explicada pela masculinidade (Mooij, 2005).

Devido a estas variações culturais relativas à finalidade com que a internet é utilizada, os *websites* têm de ser diferentes para atrair as pessoas com propósitos diferentes nas diversas culturas. A primeira alteração que as empresas internacionais adoptaram nos seus *websites* foi a possibilidade da introdução de códigos postais e nomes estrangeiros, mais tarde o passo seguinte relacionou-se com a língua em que o mesmo estava apresentado. Basicamente, segundo Mooij (2005), o *design* dos *sites* para utilização internacional sofreu a mesma evolução do que a forma de comunicação em qualquer tipo de publicidade internacional, seguindo os mesmos princípios. As pessoas têm diferentes preferências relativamente à forma como gostam de ser abordadas. Além das variações culturais (valores, motivações, etc.), também existe diferenças na forma como a informação é apresentada, respectivamente na quantidade de informação, no uso do estilo retórico e no grau como a informação é explícita, precisa e directa.

Execução

Mooij (2005) refere que a maioria dos autores distingue a execução de um anúncio publicitário através de classificações que tendem a misturar dois elementos da publicidade: estratégia e forma. Relativamente ao primeiro elemento, a classificação mais usual baseia-se na distinção entre estratégia informacional e transformacional. Enquanto que a publicidade informacional utiliza mensagens explícitas, a publicidade transformacional baseia-se em imagens. Outros autores atribuem outros nomes a estas classificações, tais como publicidade funcional e emocional, venda agressiva ou venda não agressiva, informação sobre o produto ou imagem do produto.

No que respeita à categorização da forma, Wells et al. (1992)¹² distinguem entre drama (discurso indirecto) e prelecção (discurso directo). Por sua vez, Frazen (1994)¹³ categoriza sete distintas formas: o anúncio, a transferência por associação, o discurso, o drama, o entretenimento, a imaginação e os efeitos especiais, sendo que cada uma destas categorias incluem subcategorias, que se podem sobrepor numa só publicidade.

- Anúncio – são apresentações ou factos sem o recurso de pessoas, falando por si próprios, representando, em norma, o produto e alguma informação sobre o mesmo.

Existem três tipos de anúncios:

- 1. Exibição explícita, que inclui todas as formas que dão primazia à aparência do produto, sendo um tipo de anúncio transcultural, bastante utilizado em empresas internacionais;
 - 2. Mensagem do produto, que se baseia na comunicação dos atributos, através de apresentações visuais ou explicações de factos relacionados com o produto ou marca. É uma forma mais usual em publicidade a novos produtos/serviços;
 - 3. Apresentação corporativa, que se caracteriza pela apresentação da empresa ou produto verbal ou visualmente, podendo utilizar pessoas para ilustrar o anúncio. O estilo utilizado tende a ser relacionado com a cultura da empresa, sendo que se falarmos de uma companhia americana, o anúncio é directo, personalizado e inclui factos, enquanto que, caso se trate de uma empresa asiática, a mensagem será indirecta e incluirá os já referidos valores asiáticos (Mooij, 2005).
- Transferência por associação – o produto é combinado com outro objecto, pessoa, situação ou ambiente, de forma a que as características dos segundos sejam transferidas para o produto divulgado, sob a forma de estilo de vida, metáforas ou metonímia, transferência de uma celebridade.
 - 1. Estilo de vida – é um vínculo cultural. Culturas masculinas preferem associações com sucesso e riqueza, enquanto as femininas irão preferir

¹² Citado por Mooij (2005)

¹³ Citado por Mooij (2005)

associações com pessoas simpáticas e amigáveis. Já as culturas de grande distância ao poder irão associar com pessoas com determinado estatuto social.

- 2. Metáfora – pode ser utilizada para transferir características de certo objecto ou animal (concreto) ou ideias (abstracto) para a marca, através de um paralelismo. As metáforas podem ser verbais ou visuais, concretas ou abstractas, sendo que, como já referido, as visuais são mais utilizadas em culturas de alto contexto.
- 3. Metonímia – transfere o significado do objecto original para a marca (por exemplo, uma flor que se transforma num perfume ou um fruto em geleia). Sendo uma forma visual e indirecta de explicar, torna-se também ela mais atractiva em culturas de alto contexto do que em culturas de baixo contexto.
- 4. Transferência de uma celebridade – inclui anúncios em que celebridades são expostas ou interagem com outras pessoas, sem dar qualquer testemunho, cujo objectivo é que o público associe a marca à celebridade. É o caso do anúncio que apresenta Michael Jordan a beber Gatorade. Em culturas colectivistas e masculinas, segmentos ou grupos etários têm as suas próprias ‘estrelas’, associando-as ao sucesso (mensagem indirecta). Em culturas de baixo contexto e individualistas, as pessoas precisam mais de factos concretos e, portanto, o aval da celebridade é mais comum, como no anúncio da Martini em que a modelo Naomi Campbell apenas diz ‘Martini é festa’ (Mooij, 2005).
- Discurso – é uma forma de comunicação directa (apresentações de factos ou argumentos) com intuito de persuadir a audiência, através de afirmações, explicações ou demonstrações, podendo existir um apresentador ou uma *voz-off*, normalmente com auxílio visual. Raramente ou nunca existem diálogos. Esta forma de publicidade é mais comum em sociedades de baixo contexto, existindo diversas variantes a seu respeito:
 - Apresentador – fala predominantemente para a câmara e passa a mensagem, sendo que a forma de agir varia de cultura para cultura. Em sociedades de

alta distância do poder, os apresentadores são, normalmente, mais velhos ou tem um determinado *status*. Nas individualistas, é mais comum a existência de um único apresentador, ao invés do que acontece em culturas colectivistas em que normalmente existe mais do que um apresentador. Em culturas masculinas, o apresentador apresenta o papel predominante no anúncio, enquanto que as femininas não gostam de pessoas dominantes, pelo que o apresentador e a sua abordagem serão bastante mais ligeiras. Outra diferença relevante diz respeito às culturas de grande resistência à incerteza, em que os apresentadores têm de reforçar as competências do produto ou serviço (muitas vezes através da comparação com produtos de outras marcas), com o reforço de especialistas. Já nas culturas de fraca resistência à incerteza, as pessoas não dão valor a este tipo de abordagem porque por norma não valorizam tanto os especialistas.

- 2. Aval e testemunho – o apresentador sugere que usa o produto ou tem uma opinião positiva a seu favor, dando o aval para o mesmo (muito comum em culturas de baixo contexto, principalmente nos E.U.A.). Pode-se referir a Dove como exemplo deste tipo de publicidade, marca que mostrava diversas utilizadoras do produto dando a sua opinião sobre o seu resultado. O aval inclui, também, celebridades ou especialistas de quem se espera que tenham opinião, que sejam credíveis e convincentes, fruto da imagem construída, do papel relevante na sociedade ou pelo nível de conhecimentos. Também aqui, a abordagem do apresentador varia de cultura para cultura, tanto ao nível do testemunho como do aval. Nas culturas masculinas, o apresentador tende a ter um *status* elevado (celebridades, estrelas, e/ou pessoas famosas) ou, caso seja uma pessoa comum, apresenta sempre o seu nome e assinatura. Em oposto, nas culturas maioritariamente femininas, os apresentadores são anónimos. Já em cultura de alto contexto, como no Japão, a mensagem é passada de forma indirecta e implícita (por exemplo, ‘Eles dizem que é bom’ em vez de ‘É bom para ti!’) e normalmente relatada por um famoso em contexto familiar.

- 3. Demonstração – a publicidade mostra quão bem o produto funciona, através do ênfase existente entre o antes e o depois do uso de mesmo, e da experimentação. A quantidade de informação, detalhes e instruções irá variar com o grau de resistência à incerteza, aumentando proporcionalmente.
- 4. Comparação – distinguem-se quatro tipos de publicidades comparativas. Numa a marca é comparada com outra também identificada (comparação competitiva); numa segunda, compara-se com outra não identificada (normalmente distinguida como produto X); pode-se, ainda, comparar com uma marca generalista ou referindo ‘outras marcas’; e por último, descrevendo-a simplesmente como ‘A melhor’. Esta forma de publicidade comparativa é mais apreciada em culturas de configuração masculina-individualista e de fraca a média resistência à incerteza. Opostamente, nas colectivistas, esta publicidade tem o efeito contrário para a marca, já que está a denegrir as concorrentes, o que não é atractivo para as pessoas.
- 5. ‘Como fazer’ – o uso do produto e o resultado alcançado são explicados e demonstrados neste tipo de publicidade (Mooij, 2005).
- Drama – inclui a interacção entre duas ou mais pessoas, existindo uma acção contínua definida por um início, meio e ‘final feliz’. É uma forma bastante mais indirecta (típica de culturas de alto contexto) do que o discurso, onde a audiência é uma mera observadora sem ser persuadida directamente, assumindo-se que esta tira as suas próprias conclusões através do que vê.
 - 1. Excertos do dia-a-dia são sub-formas do drama, em que são apresentados diálogos que mostram eventos do quotidiano e, na sua maioria, oferecem uma recompensa pelo uso do produto. Uma vez que se trata do dia-a-dia de uma sociedade, este tipo de publicidade não pode ser apresentada em outras culturas sem que sofra primeiro as necessárias adaptações (há que ter em conta se as pessoas são apresentadas sozinhas ou em grupos, dentro ou fora de casa, o tipo de recompensas – relacionadas com as tarefas/carreira ou família).

- 2. Problema/solução – Esta forma é bem reconhecida nos países ocidentais, estando relacionada com o pensamento causa-efeito. Se o problema é a sujidade, o detergente resolve; se o problema é a caspa, o champô resolve, etc.
- 3. Esboços – correspondem a uma série de esboços sem continuidade na acção, sendo caracterizados pela interacção entre as pessoas, que nem sempre ocorre através de dialogo mas sim por uma voz-off ou música, que sugerem a relação entre o produto e as actividades visualizadas.
- 4 – Teatro: trata-se de uma interacção exagerada entre as pessoas ou uma história incomum à volta do produto (Mooij, 2005).
- Entretenimento – é um modo indirecto de comunicar sob a forma de drama, musical, espectáculo, comedia, farsa, horror ou sátira. Mais do que vender, tem o propósito de agradar a audiência. É comum em sociedades colectivas já que constrói laços entre as empresas e os consumidores. O que faz uma publicidade ser divertida varia de cultura para cultura e só pode ser julgado pelas pessoas da cultura à qual se destina. Até porque, o próprio entretenimento é relativo e, para as culturas de baixo contexto, as publicidades orientadas para as de alto contexto poderiam parecer entretenimento.
 - 1. Humor – é tudo o que faça a audiência rir. Existem várias formas de humor. Este tipo de publicidade não viaja entre culturas porque reflecte as mesmas individualmente. É comum que numa cultura se ria acerca de características marcantes de outra cultura, assim, o único tipo de humor que viaja é aquele que onde acontece o inesperado. Este tipo de publicidade é bastante frequente em sociedades de baixa resistência à incerteza.
 - 2. Brincar à volta de um produto – remete para todas as formas de entretenimento não humorísticas (Mooij, 2005).
- Imaginação – abrange desenhos animados ou técnicas de vídeo que descrevem experiências de forma não realista. É frequentemente utilizado em publicidade para crianças ou para evitar interpretações literais, principalmente relativas a produtos sensíveis, como o caso dos produtos sanitários. As características do filme são

também utilizadas para estabelecer associações com os atributos do produto, como por exemplo a suavidade para amaciadores de tecidos (Mooij, 2005).

- Efeitos especiais – engloba todas as variedades de elementos artísticos, como animações, efeitos de câmara, técnicas de gravação e de vídeo, bem como a música. É uma forma de publicidade que se tem desenvolvido cada vez mais, sendo utilizada para atingir determinados públicos-alvo, como os jovens (MTV, por exemplo). Este estilo atrai mais as culturas orientadas para as artes do sul da Europa (Mooij, 2005).

OBJECTIVOS E HIPÓTESES

A pesquisa que se segue tem por objectivo reconhecer as diferenças nas estratégias, ao nível dos quatro pilares do marketing, utilizadas no Vivafit Singapura, criadas como forma de adaptação à cultura envolvente.

Para tal, teve-se em consideração as diferentes variáveis culturais, como a religião, desenvolvimento económico e tecnológico e as atitudes face à educação e ao trabalho, bem como a cultura de consumo.

Com base na leitura da literatura reportada anteriormente estabeleceram -se as seguintes hipóteses:

H1: A religião provoca alterações no produto oferecido pela empresa Vivafit Singapura.

H2: O desenvolvimento económico e tecnológico provoca alterações sobre as estratégias de divulgação da empresa Vivafit Singapura.

H3: A cultura de consumo promove a existência de preços mais flexíveis na empresa Vivafit Singapura do que na Vivafit Portugal.

H4: A cultura de consumo provoca alterações nas estratégias de divulgação da empresa Vivafit Singapura, comparativamente com a Vivafit Portugal.

H5: As atitudes face ao *status* e à educação têm influência sobre as estratégias de divulgação da empresa Vivafit.

MÉTODO

Bello (2004) define metodologia como uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exacta de toda a acção desenvolvida durante o trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado (questionário, entrevista, etc.), do tempo previsto e tudo aquilo que se utilizou durante o trabalho de pesquisa. A metodologia do trabalho científico, conforme Freitas e Prodanov (2009), deve ser definida como “um elemento facilitador da produção de conhecimento, uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de nos posicionarmos, adequadamente, com perguntas pertinentes” (p. 19).

Sendo assim, apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa que se divide em três secções: planeamento da pesquisa, técnica de recolha de dados e planeamento da análise dos dados.

Minayo (1993) vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como “actividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma actividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados” (p.23).

Para Gil (1999), a pesquisa tem um carácter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objectivo é descobrir respostas para problemas através do recurso a procedimentos científicos”. Pesquisa é um conjunto de acções, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo.

Relativamente ao objectivo, o tipo de pesquisa escolhido foi a pesquisa exploratória que, segundo o mesmo autor, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, assumindo, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Dentro desse contexto, a pesquisa ocorre através de um estudo de caso que aborda de forma descritiva o estudo aprofundado do processo de internacionalização da empresa Vivafit, em Singapura, e principais adaptações culturais.

PARTICIPANTES

Para investigar a influência da cultura nas estratégias de marketing da empresa Vivafit, a pesquisa exploratória foi realizada num dos centros da empresa (Raffles Place) com a Directora de Operações do Vivafit Singapura:

- Nome: Ana Margarida Correia Ferrão;
- Idade: 43;
- Área de Actuação: Operações;
- Cargo: Directora de Operações;
- Formação: Licenciatura em Ed. Física, Ramo Educação Especial e Reabilitação;
- Tempo em que actua na empresa: seis anos.

Nota: A participação no presente estudo foi voluntária.

INSTRUMENTOS

Neste estudo, procedeu-se ao método da entrevista semi-estruturada, isto é, com recurso a um guião pré-estabelecido e desenvolvido com base no referencial teórico. Optou-se pelo uso de equipamento áudio a fim de gravar a entrevista, bem como a um bloco de notas para registar quaisquer comentários importantes aquando da entrevista. Recorreu-se também à literatura revista, documentos oficiais da organização, tais como manuais de funcionamento, *rankings* de vendas, relatórios comerciais, actas de reuniões e página virtual da empresa na internet. Esta pesquisa teve um carácter bibliográfico e documental.

RECOLHA DE DADOS

Quivy, R e Campenhoudt, L. V. (2008) afirmam que é durante a fase de observação que se constroem instrumentos capazes de recolher ou produzir a informação prescrita pelos indicadores” (p.163). Esta observação pode ser apresentada de diferentes formas,

consoante se trate de uma observação directa ou indirecta, sendo que a primeira é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados, enquanto que na segunda o investigador dirige-se aos mesmos para a obtenção da informação. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção de informação, pelo que a torna menos objectiva.

Paralelamente, existem dois tipos de dados disponíveis para recolha: os secundários, obtidos através de bibliografias e documentos já publicados, e os denominados por dados primários, referindo-se aos que não existem em nenhum documento, extraídos pelo próprio pesquisador, como por exemplo através de entrevistas (Freitas & Prodanov, 2009). Neste caso, a entrevista realizou-se no centro situado na zona financeira de Singapura (Raffles Place), no dia 02 Outubro de 2012, após o fecho operacional do ginásio.

Já os dados secundários foram obtidos através da literatura revista e dos documentos da organização, bem como informações obtidas através da página virtual da empresa na internet. Estes dados foram recolhidos através de pesquisa bibliográfica e documental. Por vezes, estas duas formas de pesquisa são erradamente assemelhadas. No entanto, de acordo com Freitas & Prodanov (2009) a diferença entre a pesquisa bibliográfica e documental, reside no facto da primeira é utilizada para fundamentar contribuições de diversos autores, enquanto a segunda fontes documentadas que ainda não receberam um tratamento analítico.

Quivy e Campenhout (2008) defendem que este tipo de metodologia é particularmente adequada em situações de análise de assuntos macro-sociais, de mudança nas organizações ou no caso do estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato. Objectiva-se, portanto, explorar detalhadamente o problema em questão, ou seja, as estratégias de marketing no *fitness*, através de um estudo de caso sobre a presença do Vivafit em países com culturas diferentes, nomeadamente em Portugal e Singapura.

ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados será realizada com ênfase numa análise temática, mais precisamente, de avaliação, incidindo sobre os juízos formulados pelo locutor, sendo

calculada a frequência dos juízos (ou avaliações), bem como a sua direcção (juízo de valor positivo ou negativo); e numa análise categorial, onde se calcula e compara a frequência de certas características previamente agrupadas em categorias significativas (Quivy & Campenhoudt, 2008) – por exemplo, culturas colectivistas/individualistas; femininas/masculinas, etc. Nesse contexto, afirma Freitas e Prodanov (2009), os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Trata-se de uma mistura entre as abordagens qualitativas e quantitativas, já que a pesquisa é realizada directamente no ambiente onde ocorre o problema e é fonte directa dos dados analisados, mas também através da avaliação dos documentos pertencentes à empresa Vivafit. Dessa forma, a interpretação e a análise ocorrem através dos dados obtidos com o estudo aprofundado da empresa em relação ao referencial teórico desenvolvido.

Neste capítulo, apresentou-se a metodologia da pesquisa elaborada de forma a cumprir com os objectivos propostos. Assim, em sequência ao conteúdo abordado, no próximo capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa.

RESULTADOS

ANÁLISE DOS MANUAIS

Para a obtenção dos dados procedeu-se à leitura exaustiva dos manuais de procedimentos em utilização nas duas empresas em estudo (Vivafit Portugal e Singapura), sendo eles o manual de marketing, de vendas e de operações.

Tabela 1. Comparação dos Manuais de Marketing de Portugal e Singapura

MARKETING INTERNO	PORTUGAL	SINGAPURA
OFERTA PARA SÓCIAS QUE TRAZEM REFERÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> 50% de desconto numa mensalidade 	<ul style="list-style-type: none"> Duas semanas gratuitas no final da adesão
ENVIO DE CARTAS DE AMNISTIA	<ul style="list-style-type: none"> Duas por ano, sendo que uma é durante o Natal (e personalizada à época em questão) 	<ul style="list-style-type: none"> Uma por ano, sem data fixa.
DIA DAS AMIGAS	<ul style="list-style-type: none"> Recomendam o Sábado de manhã ou a sexta-feira 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendam o dia mais conveniente para o centro

PLANO DE MARKETING	PORTUGAL	SINGAPURA
MAIOR FOCO DE VENDAS	<ul style="list-style-type: none"> 1º Trimestre do ano 	<ul style="list-style-type: none"> 1º Semestre do ano

Através da tabela 1, verificamos que em Singapura não se oferecem descontos na inscrição tal como ocorre em Portugal e as cartas de amnistia são enviadas somente uma vez por ano, excluindo-se o Natal. Por outro lado, em ambos os países, existe um foco maior nos primeiros meses do ano para a realização de vendas

Tabela 2. Comparação dos Manuais de Vendas de Portugal e Singapura

PROSPECÇÃO	PORTUGAL	SINGAPURA
GUIÕES TELEFÓNICOS	<ul style="list-style-type: none"> Maior número de questões Frases maiores Oferta de treino experimental 	<ul style="list-style-type: none"> Menor número de questões Frases mais directas e curtas Convite para uma visita ao centro sem oferta de treino experimental Criados guíões telefónicos para contactos angariados fora do centro
PROCESSO DE MISSED GUEST ¹⁴	São enviadas cartas para a residência da cliente ¹⁵	As cartas são substituídas por e-mails

¹⁴ Designação dada a eventuais clientes cuja fidelização não se concretizou, assumindo-se daqui em diante este significado para a palavra

CONTACTO INICIAL	PORTUGAL	SINGAPURA
EXPLICAÇÃO DA VISITA	<ul style="list-style-type: none"> A comercial refere que visita irá demorar cerca de 20 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> A comercial refere que visita irá demorar entre 10 a 15 minutos

QUALIFICAÇÃO – HISTORIAL DE EXERCÍCIO	PORTUGAL	SINGAPURA
DADOS PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> 10 Questões: Nome; morada; código postal; localidade; data de nascimento; local de trabalho; telemóvel; e-mail; telefone de casa; “Como soube da existência do ginásio?” 	<ul style="list-style-type: none"> 5 Questões: Nome; local de trabalho; e-mail; telemóvel; “Como soube da existência do ginásio?” (A data de nascimentos está junto das questões do historial clínico e a morada apenas surgem no contrato de adesão)
APRESENTAÇÃO GERAL DO HISTORIAL DE EXERCÍCIO.	<ul style="list-style-type: none"> Os objectivos surgem apenas depois do planeamento do número de treinos por semana 	<ul style="list-style-type: none"> Os objectivos surgem antes do planeamento do número de treinos por semana

VISITA	PORTUGAL	SINGAPURA
	Não se evidenciaram diferenças	

APRESENTAÇÃO DE PREÇOS	PORTUGAL	SINGAPURA
DESCONTOS DE PRESSÃO DE FECHO	<ul style="list-style-type: none"> Desconto fecho na hora: 40% Desconto grupos de duas amigas (ou mais de duas): 50% Desconto de aniversário anual: 80% Desconto séniores (mais de 55 anos de idade): 50% Desconto dia das amigas: 80% Desconto passe uma semana (P1S): 50% Desconto de grupos empresa: 80% 	<ul style="list-style-type: none"> Todos os descontos são iguais à excepção do desconto sénior: mais de 55 anos – Percentagem de desconto igual à idade Desconto 100% em compras pronto pagamento (fecho na hora)

ULTRAPASSAR OBJECÇÕES	PORTUGAL	SINGAPURA
	<ul style="list-style-type: none"> Não se evidenciaram diferenças 	

FECHO DA VENDA	PORTUGAL	SINGAPURA
ENVELOPE DE NOVA SÓCIA CONTÉM:	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento geral Informação sobre treino em circuito e aulas Formulário de referencias Carta de referencias Cinco passes de uma semana Cartão de sócia 	<ul style="list-style-type: none"> Regulamento geral Resumo do regulamento geral Cartão de sócia Cartão de treinos ou ‘Perx’ para centros parceiros Horário de circuito e aulas

	<ul style="list-style-type: none"> • Cartão de treinos • Horário de circuito e aulas 	
--	--	--

PEDIDO DE REFERÊNCIAS	PORTUGAL	SINGAPURA
QUANDO?	No POS ¹⁶	Duas semanas após o POS
COMO?	Presencial	Via e-mail/telefone
OFERTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sócia – Uma peça de <i>merchandising</i> se indicar cinco referências no POS ou 50% desconto na próxima mensalidade (por cada referencia que se inscreva) • Cliente – 50% de desconto na Jóia de inscrição ou 1 semana de treinos gratuita 	<ul style="list-style-type: none"> • Sócia – Uma peça de <i>merchandising</i> por cada referencia que se inscrever • Cliente – 50% de desconto na Jóia de inscrição ou uma semana de treinos gratuita

Relativamente à prospecção, constatamos que, mais uma vez, em Singapura não se recorre tanto a ofertas como em Portugal. Na tabela 2, percebemos que em Portugal se oferece um treino experimental, o que não é praticado em Singapura. Verificamos também que foram criados guiões especiais para contactos angariados fora do centro, ferramenta que não existe em Portugal.

Pela leitura da tabela, concluímos ainda que todo o processo de venda é semelhante entre os dois países, relevando que em Singapura este é um pouco mais agilizado na medida em que são solicitadas menos informações pessoais aquando da qualificação, dispendido menos tempo na visita e utilizados menos documentos no momento de fecho. No entanto, não se encontram diferenças do processo sistematizado da visita, nem aquando do aparecimento de objecções, pelo que não foi efectuada qualquer referência na tabela.

Por outro lado, é na fase do pedido de referências que são enunciadas mais diferenças. Parecem existir diferentes estratégias nos dois países já que, enquanto que em Portugal o pedido de referências é realizado no ponto de venda, em Singapura tal só ocorre passado duas semanas da inscrição da nova sócia e via *e-mail* ou telefonicamente. Também notamos diferenças ao nível das ofertas, já que em Singapura não se oferece desconto nas mensalidades à nova sócia.

“Acontece-nos, no trabalho das operações do dia-a-dia, as sócias verbalizarem: eu não quero que ninguém saiba que eu treino aqui. [...] como a marca não é reconhecida e

¹⁶ PV (*ponto de venda*) – O momento da venda, assumindo-se daqui em diante este significado para a sigla.

como é uma sociedade muito consumista, as clientes não querem que se saiba que treinam num sítio que não é ainda da moda [...] Dos casos reais em que nós tentámos saber porquê, têm basicamente a ver com estes dois factores: primeiro porque não querem que as colegas de trabalho venham para o sítio onde elas estão, no momento em que elas estão a aliviar o stress do trabalho, seja porque como já ouvimos alguém a verbalizar: até estar magra e atingir os meus objectivos, eu não quero que ninguém saiba que estou a treinar. É um bocado relacionado com o não quererem falhar e mostrar insucesso, e isto tem a ver um bocado com a cultura asiática...”

Ferrão (2012)

Tabela 3. Comparação do documento “Análise de Vendas” de Portugal e Singapura

SALES PLANNING: VALORES DE REFERENCIA	PORTUGAL	SINGAPURA
TELEFONEMAS VS MARCAÇÕES	20%	50%
MARCAÇÕES AGENDADAS VS MARCAÇÕES ATENDIDAS	60%	40%
MARCAÇÕES ATENDIDAS VS VENDAS NO POS	60%	40%
TOTAL DE VENDAS VS VENDAS GOLD	70%	Não aplicável
TOTAL DE VENDAS VS VENDAS A PRÉ-PAGAMENTO	Não aplicável	60%
OBTENÇÃO DE REFERENCIAS	100%	100%

Através da análise da tabela 3, constatamos que os valores percentuais de referência relativos às marcações agendadas/atendidas e ao fecho no ponto de venda em Singapura são mais baixos do que em Portugal. No entanto, no que diz respeito aos telefonemas/marcações existe uma percentagem superior em Singapura, relativamente à apresentada por Portugal. Em Portugal, compara-se o número total de inscrições com o número de inscrições *gold*, enquanto que em Singapura a comparação ocorre sobre o total de inscrições e o número de inscrições a pré-pagamento.

“Os *benchmarks* comerciais foram adaptados. Em termos culturais, os asiáticos não dizem que não ou demoram algum tempo para o fazer. Notou-se, desde o início, uma maior facilidade de angariação de contactos e marcação dos mesmos, mas posteriormente as taxas de presença às marcações são diferentes do mundo ocidental. [...] É muito comum na cultura asiática fazerem-se marcações para reuniões às quais as pessoas não fazem a mínima intenção de comparecer.”

Ferrão (2012)

Tabela 4. Comparação dos Manuais de Operações de Portugal e Singapura

	PORTUGAL	SINGAPURA
HORÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> O Vivafit não fecha nas pontes “por uma questão de imagem e consciência” 	<ul style="list-style-type: none"> Não há referência a esta situação.
DOSSIERS OPERACIONAIS	1 – Marcações 2 – <i>Missed guest</i> 3 – Referências 4 – Gestão da comercial 5 – <i>Dossier</i> de operações 6 – Seguros 7 – Fecho de caixa 8 – Originais 9 – Documentos oficiais	1 – Marcações 2 – <i>Missed guest</i> 3 – Referências 4 – Gestão da comercial 5 – <i>Dossier</i> de operações 6 – Fecho de caixa 7 – Originais 8 – Documentos oficiais
DOSSIERS DE ARQUIVO	1 – Tomadas de conhecimento 2 – Historiais de exercício 3 – Talão de débito directo 4 – Relatórios de débito directo 5 – Recursos humanos 6 – Colaboradoras independentes 7 – Cancelamentos	1 – Tomadas de conhecimento 2 – Historiais de exercício 3 – GIRO ¹⁷ 4 – Recursos humanos 5 – Cancelamentos
SEGUROS DAS SÓCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Ao inscrever-se, a sócia tem direito a um seguro desportivo anual. Todas as clientes que frequentem o ginásio têm direito a um seguro diário. 	Não existe

	PORTUGAL	SINGAPURA
CANCELAMENTOS		
CANCELAMENTO SEM PENALIZAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Alteração de morada de residência e/ou local de trabalho; Doença ou incapacidade física. *Perante comprovativo/atestado médico 	<ul style="list-style-type: none"> Alteração de morada de residência e/ou local de trabalho; Doença ou incapacidade física. *Perante comprovativo/atestado médico
CANCELAMENTO COM PENALIZAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Qualquer motivo não referido anteriormente, perante o pagamento de 50% das mensalidades em falta 	<ul style="list-style-type: none"> Qualquer motivo não referido anteriormente, perante o pagamento de 50% das mensalidades em falta
AVISO DE INTENÇÃO DE CANCELAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Por escrito, com um mês de antecedência 	<ul style="list-style-type: none"> Por escrito, com um mês de antecedência
EM SITUAÇÕES DE PRONTO PAGAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Devolve-se o dinheiro correspondente (dependendo de ser com o sem penalização) 	<ul style="list-style-type: none"> Não existem devoluções de dinheiro

	PORTUGAL	SINGAPURA
TRANSFERÊNCIAS		
INTRA-CENTRO	<ul style="list-style-type: none"> Nova sócia tem de pagar taxa administrativa de 15 € 	<ul style="list-style-type: none"> Nova sócia tem de pagar taxa administrativa de \$50
INTER-CENTRO	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento de taxa administrativa no centro de destino; Em situações de pronto pagamento, o centro de origem transfere o valor das mensalidades por usufruir para o centro 	<ul style="list-style-type: none"> Não se aplica nenhuma taxa administrativa no centro de destino; Em situações de pronto pagamento, o centro de origem transfere o valor das mensalidades por usufruir para o centro

¹⁷ Forma de pagamento semelhante ao débito directo

	de destino. Em situações de débito directo, o centro de origem deve cancelá-lo no prazo de 30 dias.	de destino. Em situações de GIRO, o centro de origem deve cancelá-lo no prazo de 30 dias.
--	---	---

CONGELAMENTO	PORTUGAL	SINGAPURA
DOENÇA, INVALIDEZ OU GRAVIDEZ	<ul style="list-style-type: none"> Perante atestado médico (AM) Mensalidades são suspensas. Período de tempo indicado no AM 	<ul style="list-style-type: none"> Perante atestado médico (AM) Mensalidades não são suspensas; a sócia usufrui do número de meses correspondente no final da adesão. Período de tempo indicado no AM
MOTIVOS PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> Pedido com 30 dias de antecedência Taxa administrativa de 15 € Período máximo de 30 dias 	<ul style="list-style-type: none"> Pedido com 5 dias de antecedência Taxa administrativa de \$30 no 3º mês Período mínimo de 30 dias e máximo de 90 Só pode ser requerido após o 4º mês de permanência.

MÉTODOS DE PAGAMENTO	PORTUGAL	SINGAPURA
OPÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Débito directo (dia 5 de cada mês) Pronto Pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> GIRO (dia 2 de cada mês) Pronto Pagamento Crédito

GESTÃO DE DEVEDORAS	PORTUGAL	SINGAPURA
ACUMULAÇÃO DE DÍVIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Sócia é cancelada à terceira dívida acumulada 	<ul style="list-style-type: none"> Sócia é cancelada à terceira dívida acumulada
TAXA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Suportada pelo centro 	<ul style="list-style-type: none"> Cobrada à sócia (\$ 15)
CARTAS DE DEVEDORAS	<ul style="list-style-type: none"> 8 Tipos: 1º, 2º e 3º mês de conta sem saldo; 1º, 2º e 3º mês sem NIB; NIB cancelado e com pedido de cancelamento 	<ul style="list-style-type: none"> 3 Contactos em qualquer situação: 1º mês – e-mail; 2º mês – correio; 3º mês – correio registado

RENOVAÇÕES	PORTUGAL	SINGAPURA
	<ul style="list-style-type: none"> Encorajamento para escolha de DD como método de pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> Encorajamento para escolha de Pré-pagamento como método de pagamento

As principais diferenças que se podem apontar dizem respeito aos cancelamentos/renovações e aos pagamentos. Em Singapura, não existem devoluções de dinheiro em situações de cancelamentos de pré-pagamentos, ao contrário do que ocorre em Portugal. No entanto, no que respeita às transferências e congelamentos, parece existir uma maior flexibilidade em Singapura, já que não é aplicada qualquer tipo de taxa administrativa em situações de transferências inter-centro. Em relação aos congelamentos, no país asiático,

as sócias podem congelar três vezes com um aviso prévio de cinco dias (face ao de trinta existente em Portugal), sendo aplicada uma taxa administrativa somente no terceiro mês.

Pelo contrário, em Singapura, são aplicadas taxas administrativas às devedoras, enquanto que em Portugal estas são suportadas pelo centro.

Por fim, os métodos de pagamento preferenciais parecem ser distintos, já que em Portugal se encoraja para a escolha de débito directo, enquanto que em Singapura o método eleito é o pré-pagamento.

“Para renovar não existe padrão nenhum. Todos os padrões que nós conhecíamos da indústria do *fitness*, mesmo os padrões dados pela IHRSA [...] caem por terra, em Singapura. [...] À partida, em noventa por cento dos casos, uma pessoa que treina frequentemente e se nada na vida muda – ou seja, o local de trabalho ou o local de habitação – essa pessoa renova. O que não é de todo verdade em Singapura. Nunca se sabe quando é que uma pessoa renova e quando cancela.”

Ferrão (2012)

Tabela 5. Comparação do capítulo destinado à retenção dos Manuais de Operações de Portugal e Singapura

RETENÇÃO	PORTUGAL	SINGAPURA
PROGRAMA DE RETENÇÃO DE NOVAS SÓCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cartão de oito treinos nos primeiros três meses • Cartão de motivação (doze treinos por mês) (oferta de <i>merchandising</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartão de oito treinos nos primeiros três meses • Programa <i>Perx</i> (oferta de <i>merchandising</i>)

“Eu acho que se formos ver os números finais eles não são muito diferentes. Acho é que elas aqui treinam menos. Não quer dizer que fiquem tanto tempo sem treinar, mas treinam talvez uma vez por semana. Portanto, nas listas de ausência elas não aparecem todas mas treinam com menos frequência.”

Ferrão (2012)

Em Singapura, optou-se por um programa de retenção com recurso às novas tecnologias, utilizando uma aplicação para os *smartphones*. Já em Portugal, manteve-se a forma tradicional de assinaturas no cartão de treinos.

Tabela 6. Comparação do capítulo dos contactos motivacionais dos Manuais de Operações de Portugal e Singapura

CONTACTOS MOTIVACIONAIS	PORTUGAL	SINGAPURA
7 DIAS APÓS INSCRIÇÃO	Telefonema	Telefonema
30 DIAS APÓS INSCRIÇÃO	Telefonema	Telefonema
10 DIAS – AUSÊNCIAS	Telefonema	E-mail/telefonema
QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO	Escrito (anónimo)	Escrito (anónimo)
ANIVERSÁRIO	Telefonema	• SMS

As únicas diferenças apresentadas na tabela 6 dizem respeito aos contactos de ausências e aniversários, utilizando-se menos o telefonema e recorrendo-se aos *e-mails*, no caso dos primeiros, e SMS no segundo.

ANÁLISE DA MÉDIA DE VENDAS MENSAL

Para um melhor entendimento da distribuição anual das vendas efectuadas, realizou-se uma pesquisa de forma a obter o número de vendas de todos os centros Vivafit em Portugal e Singapura, encontrando a média de cada uma das empresas.

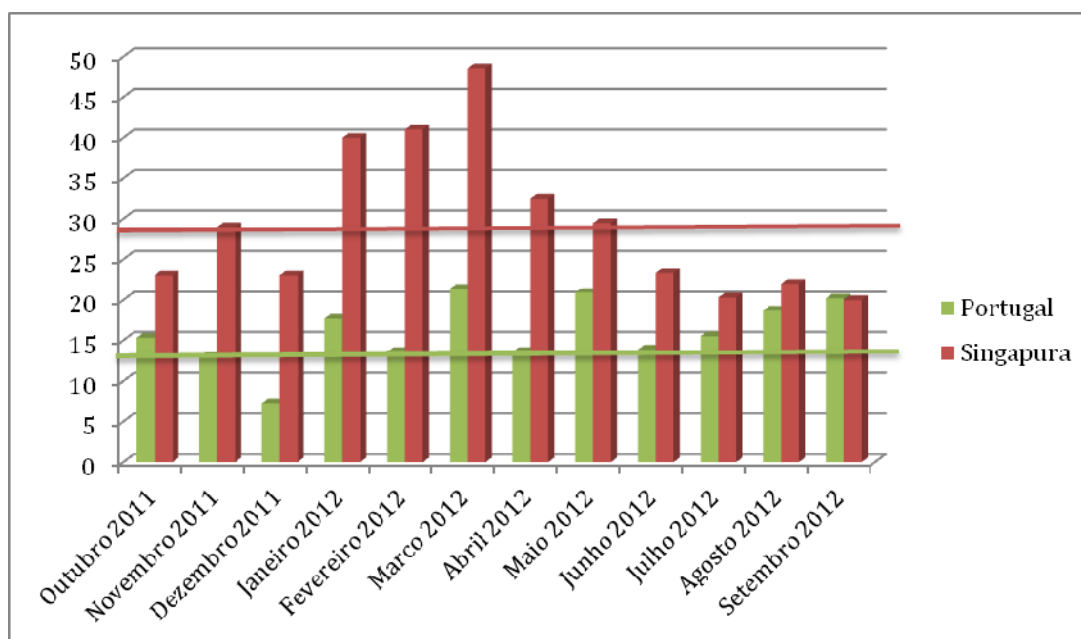


Figura 2. Média de vendas mensal (Out. 11 – Set.12)

De uma forma geral, em Portugal existe uma média de vendas inferior àquela apresentada por Singapura. Em Portugal, existe uma quebra no número de vendas bastante mais acentuada mas, por outro lado, no país asiático a curva de aumento de vendas, durante os primeiros cinco meses do ano, é mais evidente do que no país europeu.

“[...] os primeiros seis meses do ano são melhores do que os segundos, tanto em vendas como em utilizações diárias [isto é, na utilização do ginásio...] Aqui, há também alturas de maior utilização diária do que outras, mas ainda estamos um bocadinho a tentar perceber quais são. Aliás, algumas já identificámos. Uma é o mês do Ramadão, que já chegámos à conclusão que não é só o mês do Ramadão. São [também] os quinze dias antes do Ramadão e os quinze dias a seguir, o que faz dois meses. São os quinze dias antes em que elas estão no *Pay Back*¹⁸, depois é o *Fasting Month*¹⁹ e depois são os quinze dias a seguir em que andam a comer em casa da família toda. Depois o Dezembro vai ser calmo, embora o Natal não lhes diga nada, elas acumulam os *medical leave* e, [como] se não os tirarem até ao fim do ano do calendário perdem direito aos dias, começam a tirar estes dias em Dezembro, portanto o *usage* cai também muito.”

Ferrão (2012)

ANÁLISE DAS CAMPANHAS PROMOCIONAIS INSTITUCIONAIS

Para se obter um esclarecimento mais aprofundado relativo ao pilar promoção, analisou-se as diferentes estratégias utilizadas a nível de campanhas e produção de folhetos.

Tabela 7. Campanhas promocionais – Portugal e Singapura.

	PORTUGAL	SINGAPURA
OUTUBRO 2011	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha promocional. Folheto institucional sobre o VF Results “Diga adeus aos 5 Kgs de estimação” 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha promocional. Folhetos com listas dos objectivos ambicionados pelas clientes. Oferta de um treino experimental.
NOVEMBRO 2011	<ul style="list-style-type: none"> Campanha para ex-sócias. €10 de inscrição. “Este Natal volte à boa forma” 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha promocional. Folhetos com listas dos objectivos ambicionados

¹⁸ Em certas situações, por motivos de saúde, algumas pessoas compensam dias de jejum não cumprido do anterior.

¹⁹ Mês de jejum do Ramadão.

		pelas clientes. Oferta de um treino experimental.
DEZEMBRO 2011	<ul style="list-style-type: none"> Extensão da campanha para ex-sócias: “Regresse ao VF e à boa forma a poupar”. Apelo a responsabilidade social na frente do folheto (parceria com a Home Instead, instituição que ajuda os idosos carenciados.) 	<ul style="list-style-type: none"> Campanha de Natal, saldos Vivafit: 80% desconto inscrição
JANEIRO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha promocional. Lançamento e destaque do novo preço para duas vezes por semana: “Mais resultados por menos”. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha promocional Folheto com imagem Sh’bam (nova aula)
FEVEREIRO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Campanha Dia dos Namorados. Folheto dirigido aos homens, para ser oferecido à mulher da sua vida, com oferta de três treinos “Dê mais coração às mulheres da sua vida” 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha institucional. Utilização de diversos folhetos antigos. (Existência de uma curta campanha: Chinese New Year Sales)
MARÇO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Campanha perímetro abdominal. Acção focada em acções de guerrilha, utilizando fitas métricas, cupões oferta de treino e rastreio. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha institucional (Campanha paralela de pré-vendas no 2º Vivafit – Raffles Place)
ABRIL 2012	<ul style="list-style-type: none"> Desafio perca peso em 6 semanas. As sócias e clientes foram desafiadas a perderem peso com ajuda extra da equipa. O prémio final foi uma renovação de imagem total às cinco vencedoras nacionais. Também foi atribuído um prémio menor à vencedora de cada centro. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha institucional (Campanha paralela de pré-vendas no 2º Vivafit – Raffles Place)
MAIO 2012		<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha institucional. Folheto com uma maçã: “An apple a day...” – listagem dos benefícios de uma alimentação saudável.
JUNHO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Promoção da nova modalidade Sh’bam e Dia das Amigas: €20 de desconto na inscrição e 10% na mensalidade se inscrever uma amiga, 30% se inscrever duas e 50% se inscrever três. “Emagreça e sinte-se feliz dançando com as suas amigas”. 	<ul style="list-style-type: none"> Sorteio Mala Louis Vuitton, de acordo com dinheiro dispendido no Vivafit durante o mes de Junho. Quem trouxesse amigas também tinha mais uma entrada no sorteio. (Campanha paralela de pré-vendas no 3º Vivafit – Beach Road)
JULHO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Campanha hard selling com abordagem nunca antes feita. “Solução anti-crise” Até 31 de Julho, inscreva-se e pague apenas €1 de mensalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha institucional. Utilização dos folhetos de Maio.
AGOSTO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Campanha de desconto na inscrição “Saldos Vivafit. Reduções de peso”. Inscrição antes de 1.8 a € 30, de 1.8 até 31.8 apenas €10. 	<ul style="list-style-type: none"> Sem campanha institucional. Folheto com imagem de mulher asiática em posição de ioga com o centro financeiro de Singapura em fundo e adjectivos em redor: beautiful, sucessful, working, busy, healthy. Frase em destaque: “Join the club!”
SETEMBRO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Dia das Amigas. Cupões para as sócias convidarem as amigas a treinar no VF “Traga uma amiga e ganhe uma mensalidade” Oferta de uma mensalidade no final do cumprimento dos 12 meses. A amiga tem direito a 80% desconto na inscrição. 	<ul style="list-style-type: none"> 12 + 12 (oferta de 12 meses em Prontos Pagamentos de 1 ano) Campanha focada numa única semana do mes. Durante as restantes – utilização de folhetos institucionais antigos.

Ao analisar a tabela 7, verificamos que em Portugal existe um recurso aos descontos mais evidente do que em Singapura (seis meses em Portugal e apenas dois em Singapura). Por outro lado, em Singapura os folhetos passaram de uma perspectiva de saúde para outra mais relacionada com a integração e aspectos sociais.

“Tudo o que tínhamos de informação dos *profissionais de marketing* sobre tudo o que tinha que ter um folheto [...] está a ser mudado por Singapura, por coisas que tenham mais a ver com a cultura, como a necessidade de pertencer a uma tribo, a um grupo de pessoas que faz a mesma coisa. E, portanto, todo aquele discurso de que fazer exercício diminui o risco de doenças cardiovasculares, diminui o risco de diabetes, etc., etc., e todas aquelas coisas do benefício do exercício não fazem muito sentido aqui, porque as pessoas não reagem a isso. Reagem a pertencer a uma tribo, pertencer à tribo que tem a mala Louis Vuitton, pertencer à tribo que vai àquele restaurante *fashion* e, portanto, nós estamos a criar um bocadinho esta imagem de tribo para as motivar.”

Ferrão (2012)

ANÁLISE DAS FONTES PROMOCIONAIS

Apresenta-se, seguidamente, dois gráficos comparativos de Portugal e Singapura, relativos ao tipo de fontes que originam o aumento de clientes e sócias. Estes valores vão condicionar ou espelhar as estratégias de marketing utilizadas pelas duas empresas.

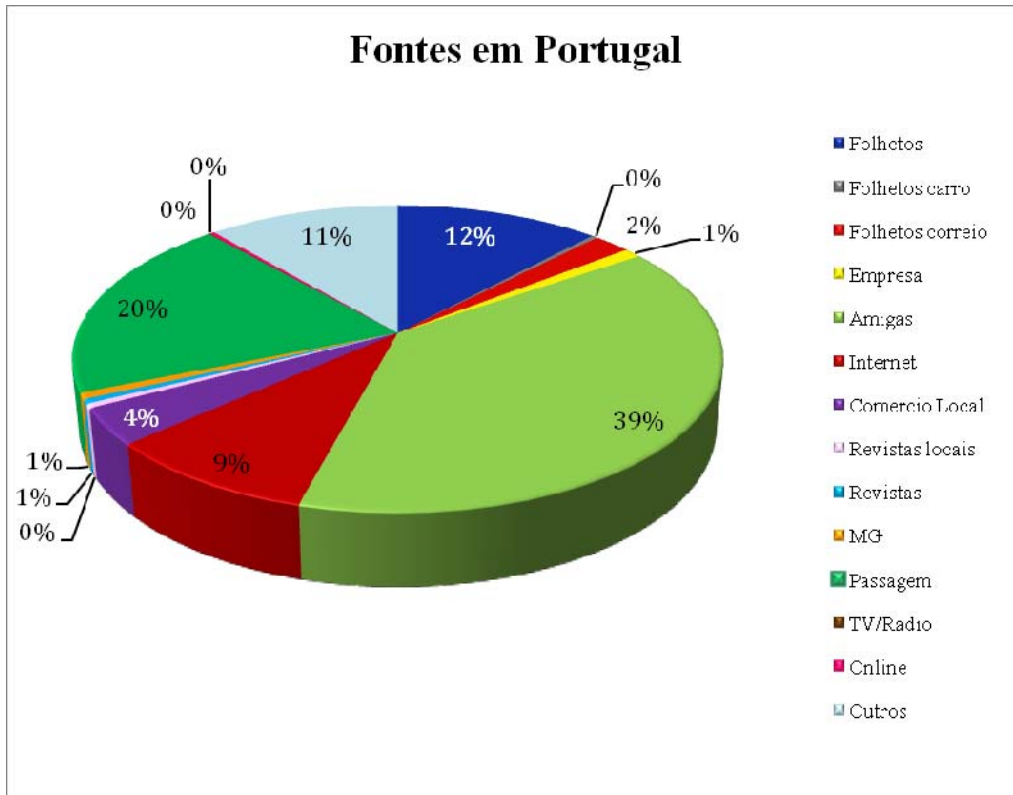


Figura 3. Distribuição das fontes em Portugal

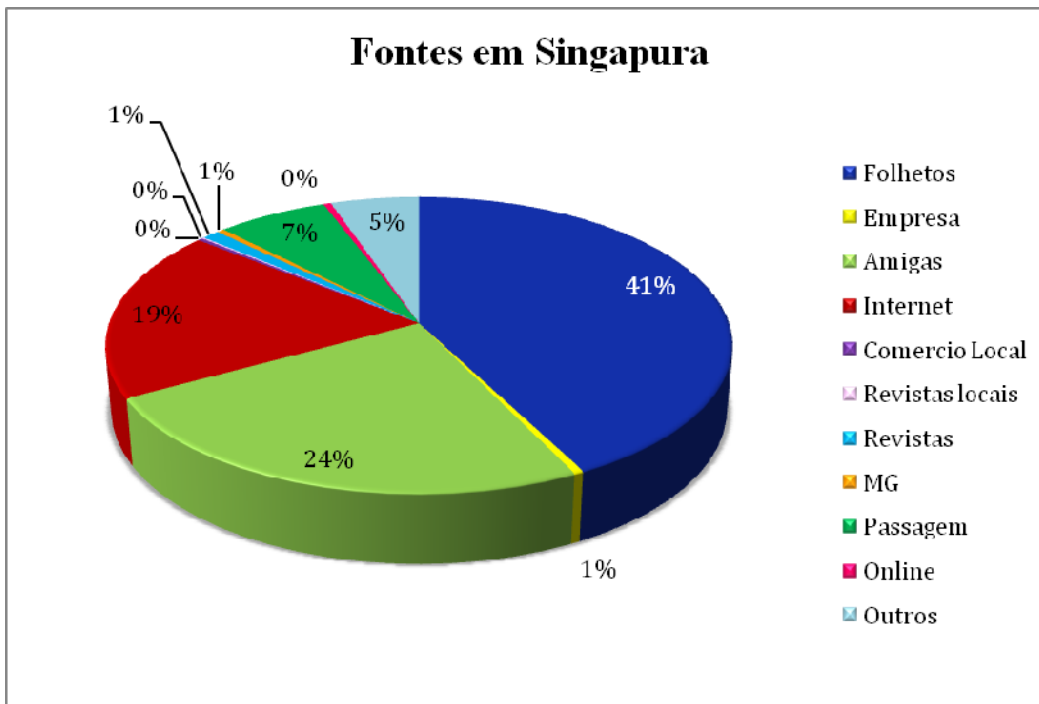


Figura 4. Distribuição das fontes em Singapura

Em Portugal, a fonte principal de novas sócias refere-se às ‘Amigas’ (39%), seguindo-se por ‘Passagem’ (20%), ‘Folhetos’ e ‘Outros’ (12% e 11%, respectivamente), sendo que todas as outras fontes apresentam percentagens inferiores a 10%.

Já em Singapura, as maiores percentagens referem-se a ‘Folhetos’ (41%), ‘Amigas’ (24%) e Internet (19%).

ANALISE DA UTILIZACAO DOS MEDIA

Procedeu-se à análise extensiva do recurso dos media para divulgação de cada uma das redes Vivafit em Portugal e Singapura, através do aparecimento em jornais e revista, meios audiovisuais, etc. Os resultados encontram-se descritos na tabela seguinte.

Tabela 8. Utilização dos *media* (Vivafit Portugal vs Vivafit Singapura)

	PORTUGAL	SINGAPURA
NOVEMBRO 2011	Sem referências	Sem referências
DEZEMBRO 2011	Sem referências	Sem referências
JANEIRO 2012	Sem referências	Sem referências
FEVEREIRO 2012	Sem referências	Sem referências
MARÇO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Demonstração de um treino em circuito e entrevista sobre como funciona o Vivafit – Programa “Você na TV” 	Sem referências
ABRIL 2012	Sem referências	Sem referências
MAIO 2012	Sem referências	<ul style="list-style-type: none"> Anúncio publicitário no jornal <i>Strait Times</i> (jornal de maior tiragem a nível nacional).
JUNHO 2012	Sem referências	
JULHO 2012		<ul style="list-style-type: none"> Meia folha publicitaria na revista <i>Shape</i> (divulgação das aulas de Sh’bam).
AGOSTO 2012		<ul style="list-style-type: none"> Colaboração com revista <i>Shape</i> – elaboração de um artigo sobre a osteoporose.
SETEMBRO 2012	<ul style="list-style-type: none"> Anúncio na página da revista da Manz, relativamente à convenção em Aveiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Meia folha publicitaria com oferta de treinos experimentais e <i>merchandising</i>.
OUTUBRO 2012		<ul style="list-style-type: none"> Duas entrevistas em rádio local: Com Cecile Jamouille-Ogren (<i>Master Franchising</i>) e Sara Durão da Silva (Coordenadora de Actividades); Oferta de dois meses de treinos gratuitos no Vivafit Singapura, através de duas rádios locais;

		<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição na realização de um artigo sobre a osteoporose na revista <i>Shape</i>; • Produção para a revista <i>Shape</i> de Novembro: <i>cupões</i> para aulas de Pilates na Bola e contribuição na realização de um artigo sobre exercícios de tonificação para executar em casa; • Campanha Groupon (apenas num dos centros).
--	--	--

Relativamente à utilização dos media, com base na tabela 8, concluímos que em Singapura recorreu-se aos mesmos com maior frequência nos últimos seis meses, enquanto que, em Portugal, tal já acontecia ainda que com bastante menor frequência.

“Elas não contam às amigas porque não é uma marca da moda, embora elas se sintam bem, isto não é suficiente para elas divulgarem. Precisamos de ser uma marca de moda para que este reconhecimento de boca em boca seja maior.

A principal razão por não teres tantos ‘*walk ins*’ [isto é, pessoas que visitam o centro sem marcação] é uma questão de rendas e uma questão do valor dos imóveis, ou seja, em Singapura tu não consegues abrir um Vivafit numa loja virada para a rua. Portanto, aqui tens [lojas]: em Tanjong Pagar [onde] é mais ou menos, mas é um segundo andar; em Raffles Place estás num prédio, no terceiro andar; em Beach Road estás num prédio, no segundo andar. Porque é nos sítios onde consegues ter áreas, onde podes efectivamente pagar uma renda; apesar de cara, consegues pagar uma renda, mantendo o negócio viável.

As estratégias de divulgação do Vivafit Singapura passa mais por um trabalho de distribuição de folhetos na rua, mão a mão, e de há três meses para cá com um investimento com uma empresa de relações públicas, para divulgar o Vivafit nos *media* e para fazer toda a área de relações públicas e de divulgação da marca.”

Ferrão, A. M. (2012)

As tabelas que se seguem fazem a comparação dos serviços oferecidos por cada uma das empresas, tanto ao nível das modalidades disponíveis como outras fontes de criação de lucro, bem como do preçário estabelecido para utilização desses mesmos serviços.

Tabela 9. Serviços oferecidos pelo Vivafit Portugal vs Vivafit Singapura

	PORTUGAL	SINGAPURA
MODALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Circuito • Body Vive • Body Balance • Sh’bam • Pilates Matt (aulas de grupo) • 	<ul style="list-style-type: none"> • Circuito • Body Vive • Body Balance • Sh’bam • Pilates Matt (aulas de grupo) • Pilates Bola (aulas privadas) • Fitness Training (aulas privadas)
Outras	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas de nutrição • Aluguer de toalhas • Venda de merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> • Cacifos para sapatos • Aluguer de toalhas • Venda de merchandising

Através da tabela 9, constatamos que em Portugal não existem aulas de Pilates na bola nem de Fitness Training. No entanto, ao nível dos outros serviços, em Portugal existem consultas de nutrição, enquanto que, em Singapura, este não se encontra na lista de serviços, existindo outro – aluguer de cacifos.

“A criação de aulas privadas não foi adaptação à cultura, neste caso foi mesmo uma opção de encontrar formas de tornar o negócio mais rentável, com o mesmo espaço, com as mesmas horas de operação, com os mesmos recursos humanos, aumentando a facturação. Até porque as despesas cá são mais altas do que em Portugal. Basicamente por causa das rendas e por causa do custo dos recursos humanos. Portanto, tens um negócio que tem mais despesas e que tem portanto de gerar mais *cash*.”

Ferrão (2012)

Tabela 10. Preçário do Vivafit Portugal e Vivafit Singapura

	Portugal	Singapura
Jóia de Inscrição	€ 30	\$140
Taxa Administrativa	€ 15	\$50
Cliente de Outro Centro	€ 1	\$0/\$27 (após 4ª visita)
2º Cartão	€ 3	\$25
Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> Serviço circuito 2 vezes por semana off peak 12 meses: € 18,90 Serviço circuito 2 vezes por semana off peak mês: € 28,90 Serviço circuito 2 vezes 12 meses: €23,90 Serviço circuito 2 vezes mês: € 33,90 Serviço circuito livre-trânsito 12 meses: € 28,90 Serviço circuito livre-trânsito mês: €38,90 Serviço gold 12 meses: € 38,90 Serviço gold mês: € 48,90 	<ul style="list-style-type: none"> Serviço circuito livre-trânsito 12 meses/pagamento mensal: \$ 108 Serviço circuito livre-trânsito 14 meses/pronto-pagamento: \$ 1296 Serviço circuito livre-trânsito 24 meses/pronto-pagamento: \$1944 Serviço circuito off – peak 12 meses/pagamento mensal: \$68 Serviço Circuito Off – Peak 18 meses/pronto-pagamento: \$1088 Serviço circuito livre-trânsito 3 meses: \$444 Serviço gold livre-trânsito 12 meses/pagamento mensal: \$128 Serviço gold livre-trânsito 14 meses/pronto-pagamento: \$1536 Serviço gold livre-trânsito 24 meses/pronto-pagamento: \$2304 Serviço circuito off – peak 12 meses/pagamento mensal: \$88 Serviço circuito off – peak 18 meses/pronto-pagamento: \$1408 Serviço gold livre-trânsito 3 meses: \$504
Cursos	Uma vez por semana: <ul style="list-style-type: none"> Sócias: €30 Taxa activação cursos – não sócias: €10 Não sócias: € 50 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de activação: \$0 10 Sessões aulas de grupo: \$270 1 Sessão pilates aula de grupo: \$40 10 Sessões pilates aula de grupo: \$337.50 3 Treinos experimentais: \$29
Aulas Privadas	<ul style="list-style-type: none"> Aula pilates privada – sócias: €35 Pacote de 10 sessões (pilates) – sócias: €290 Taxa activação cursos – não sócias: €10 Pacote de 10 sessões (pilates) – não sócias: € 330 	<ul style="list-style-type: none"> Aula pilates privada: \$85 Pacote de 10 aulas pilates privadas: \$700 Aulas pilates duo: \$60 Pacote de 10 aulas pilates duo: \$500 Pacote de 10 aulas pilates trio: \$400 Fitness training privado: \$45 10 Sessões fitness training Privado: \$400 Fitness training Duo: \$35 10 Sessões fitness training Duo: \$300
Consulta Nutrição Clínica	<ul style="list-style-type: none"> Consulta não presencial incluída no plano assistido de nutrição clínica: €16,00 Consulta presencial incluída no plano assistido de nutrição clínica: €17,50 	Não aplicável
Aluguer de	Não aplicável	Adesões mensais – \$15/mes

Cacifos		Adesões anuais – \$12/mes
----------------	--	---------------------------

Com recurso à tabela 10, verificamos uma lista de preços bastante mais diversificada em Singapura, com 23 diferentes opções de pagamento, face às 15 existentes em Portugal.

“Em Singapura, existem mais pronto pagamentos [...] e *memberships* mais longas, tem a ver com a adaptação ao mercado. O mercado e a concorrência trabalham assim, o público-alvo está habituado a comprar assim e, portanto, o Vivafit tem de se adaptar. [...] Desde a crise financeira de 2007/2008, as pessoas são muito desconfiadas, principalmente com os bancos. E, portanto, os GIROS podem ser uma palavra que os assuste um bocadinho aqui em Singapura [...] O motivo mais importante é estar mais próximo das ofertas que o resto da concorrência faz”.

Ferrão (2012)

DISCUSSÃO

A Vivafit Singapura é uma empresa relativamente recente, que se encontra ainda em fase de estudo sobre as diferenças culturais e à procura de respostas e soluções para uma melhor adaptação a essas mesmas diferenças. Se inicialmente se optou por uma estratégia de globalização, aplicando exactamente o mesmo modelo sem fazer qualquer ajuste à cultura envolvente, rapidamente se mudou para uma perspectiva de internacionalização onde se teve em consideração as características individuais da cultura.

“No princípio, foi exactamente trazer o modelo e replicar aqui, mas desde o primeiro dia que se começaram a fazer alterações a todos os níveis, desde a maneira como se pagavam as comissões às comerciais, ao próprio serviço nalguns aspectos”.

Ferrão (2012)

DIMENSÃO PRODUTO

De uma forma geral, e de acordo com a directora de operações da empresa, o sucesso do Vivafit Singapura está intimamente ligado à cultura, principalmente pela religião, embora o produto só por si já seja uma mais-valia pelas mesmas razões que o é em Portugal.

“Eu acho que, pela questão cultural das muçulmanas, é uma mais-valia ser [um ginásio] só de mulheres, porque aqui efectivamente elas podem tirar o lenço. [...] De resto, acho que é similar: elas sentem-se à vontade, não há homens à volta, não há espelhos, o público-alvo são as mulheres acima dos trinta e cinco.”

Ferrão (2012)

Os serviços oferecidos pelo Vivafit Portugal e pelo Vivafit Singapura são semelhantes. Ao analisar os dois manuais e documentos operacionais das empresas, verifica-se que as pequenas diferenças apresentadas encontram-se ao nível da maior aposta em oferta de aulas privadas em Singapura e pela ausência de consultas de nutrição no mesmo país.

Segundo Ferrão, A. (2012), a criação de serviços privados, como aulas de Pilates, dança ou condicionamento, não foi resposta às diferenças culturais, mas sim uma forma de tornar

o negócio mais rentável, utilizando o mesmo espaço, as mesmas horas de operação e os mesmos recursos humanos, aumentando assim a facturação.

Por outro lado, a directora de operações da empresa defende que – uma vez que as rendas são mais elevadas, bem como o custo dos recursos humanos – existem mais despesas, tendo que se gerar mais entrada de dinheiro de forma a tornar o negócio mais sustentável.

Ilhéu (2009) fundamenta esta estratégia dizendo que em países em que o meio envolvente é turbulento, no sentido em que existem constantes mudanças ao nível da oferta e da procura, bem como de outras condições económicas, o risco de incerteza aumenta e obriga os gestores a redefinirem e reavaliarem continuamente o seu planeamento e estratégias (p. 228).

Embora já se esteja a planear incluir as consultas de nutrição na lista de serviços oferecidos pela Vivafit Singapura, esta opção implica um grande conhecimento da gastronomia asiática e, portanto, uma grande adaptação cultural.

“O outro factor a considerar e o facto de todo o programa de nutrição, assim que esteja validado em Portugal, ter de ser adaptado para a dieta asiática. Tudo isto implica um investimento grande, que só se iniciara depois do projecto validado em Portugal.”

Ferrão (2012)

Outra diferença apresentada por Ferrão, A. consiste na operacionalização das sextas-feiras surpresa, dia em que a equipa prepara um treino diferente, podendo variar ao nível técnico ou temático, com um carácter mais lúdico. No entanto, em Singapura, a aceitação das sextas-feiras surpresa temáticas não é tão grande como em Portugal, portanto criaram-se iniciativas surpresa mais técnicas.

DIMENSÃO PREÇO

Relativamente à dimensão preço, verificaram-se algumas diferenças, nomeadamente ao nível das opções de pronto pagamento e contratos a longo prazo. Em Singapura, estas duas modalidades são bastante mais enfatizadas do que em Portugal. Ferrão, A. (2012) explica que esta escolha se baseou numa adaptação ao mercado, já que a concorrência

trabalha assim e o público-alvo está habituado a comprar assim, sendo que o Vivafit teve de se adaptar.

A razão pela qual tal acontece é meramente dedutiva, mas os consultores sugerem a crise financeira de 2007/2008, como a principal causa, já que as pessoas se tornaram muito desconfiadas, principalmente com os bancos. Desta forma, a utilização dos GIROS (equivalente aos débitos directos em Portugal) revelou-se menos atractivo para os locais.

Outra diferença que abrange ambas as dimensões preço e promoção diz respeito à reacção das potenciais clientes aos descontos e campanhas. Tal como Ferrão, A. sugere, embora tentem sempre fazer negócio regateando os preços, não é o desconto ou a campanha que as motiva para a tomada de decisão imediata. Isto vai ter um impacto sobre a tabela de preços do ginásio, tornando os valores de inscrição menos flexíveis.

A directora de operações acrescenta ainda que uma mudança adoptada ao fim de um ano de abertura do primeiro centro em Singapura consistiu em deixar de oferecer treinos experimentais, adicionando um custo para quem o deseje fazer. Esta alteração foi realizada em resposta ao comportamento de consumo asiático:

“As clientes aqui andam sempre à procura de produtos e serviços grátis, sem a menor intenção de fazerem uma compra. Este fenómeno causava, por vezes, algum caos no serviço, devido à quantidade de treinos grátis oferecidos, como alguma frustração na equipa comercial que atendia um grande número de pessoas não qualificadas. A não existência de treino grátis acaba por qualificar mais as *clientes* e permite algum retorno financeiro.”

Ferrão (2012)

Samli (2004) defende que na Ásia, dado que as culturas de alto contexto são culturas onde existe grande interacção, é natural que exista uma tendência para que os consumidores tentem negociar o preço. Para isso, é necessário que as empresas tenham uma política de preços minimamente flexível. Esta é uma grande diferença entre os países desenvolvidos ocidentais e os orientais, já que nos primeiros o preço é fixo e não existe grande margem para negociação, enquanto nos segundos, esta parece ser um *part-time* dos consumidores e comerciantes.

DIMENSÃO PROMOÇÃO

Esta dimensão é aquela que apresenta maiores diferenças relativamente a Portugal. Tal como diz Ferrão, A. (2012), as maiores diferenças têm a ver com o trabalho de marketing e com a reacção das pessoas ao mesmo.

Ao analisar as fontes através das quais se obtiveram as vendas durante o período de Outubro de 2011 a Setembro de 2012, conclui-se que a principal forma como as pessoas conhecem o Vivafit é através das amigas (39%) e de passagem (20%). Estas duas variáveis divergem bastante em relação a Singapura, onde as percentagens descem para 24% e 7%, respectivamente. Em Singapura, por sua vez, a maior fonte de contactos são os folhetos (43%), seguidos das amigas (24%) e internet (19%). As percentagens relativas aos folhetos e à internet são bastante mais baixas, com valores de 9% e 12%.

Ferrão, A. M. explica as diferenças nos valores referentes às amigas, dizendo que, em Singapura, as sócias não gostam de contar às colegas de trabalho onde estão a treinar, pelos motivos atrás avançados. E, uma vez que os ginásios Vivafit se encontram em zonas do centro financeiro e não em zonas residenciais, a referenciação fica bastante limitada. A mesma afirma que, quando questiona as sócias, as respostas que obtém são semelhantes:

“[Dizem] eu não quero que ninguém saiba que treino aqui, porque treino aqui, porque este é o momento em que eu não tenho de estar com as minhas colegas de trabalho. O meu ambiente de trabalho não é bom e este é o momento em que aproveito para descontraír e ‘destressar’, e não quero ninguém do meu trabalho envolvido neste meu momento. É um momento que é só meu e é um momento em que venho aliviar o stress do trabalho.”

Ferrão (2012)

Luo (2009) defende que, influenciados pela longa cultura chinesa, os asiáticos, em geral, são mais colectivistas, prestando muito mais atenção no relacionamento com os outros e no que os outros pensam deles.

Por outro lado, a questão do que está na moda também é realçada. Embora seja apenas um parecer, a directora de operações da empresa Vivafit Singapura afirma que, como a marca não é reconhecida e como é uma sociedade muito consumista, elas não

querem que se saiba que treinem num sítio que não está ainda na moda. “Esta é a percepção que nós temos, que precisamos de ser uma marca de moda, para que este reconhecimento de boca a boca seja maior” (Ferrão, 2012). Luo (2009) fundamenta esta opinião dizendo que, uma vez que os asiáticos valorizam a harmonia das relações com os membros dos diferentes grupos a que pertencem, o significado social dos produtos adquiridos é altamente importante, capaz de expressar estatuto, gratidão, aprovação ou desaprovação.

A ambição pelo sucesso e o grande medo de falhar são outras duas razões também colocadas em causa, uma vez que já ocorreram situações reais em que novas sócias afirmaram que só irão contar às amigas quando conseguirem alcançar os seus objectivos – que, na maioria das vezes, se relaciona com a perda de peso. Ferrão, A. diz que este é um comportamento típico da cultura asiática.

O preço das rendas e dos imóveis em Singapura é um factor importante na explicação da diferença de percentagens na variável ‘de passagem’. Isto porque, neste país, os valores dos imóveis são muito elevados. Explica-se, assim, a diferença de percentagens entre os dois países, já que a empresa asiática se vê obrigada a optar por espaços que não se encontram ao nível térreo, mas sim em prédios sem acesso directo para a rua. Deste modo, as pessoas muito dificilmente ficam a saber que existe ali um ginásio sem que tenham tido conhecimento anteriormente por qualquer outra forma de publicidade.

Para colmatar esta tendência, as equipas têm de apostar bastante mais na distribuição massiva de folhetos na rua, mão a mão, havendo um contacto bastante mais próximo com as *clientes*. Resultante desta estratégia, surge o grande número percentual de contactos vindos dos folhetos de rua, como mostra a figura 5.

Outra característica cultural dos asiáticos é a de evitar a todo o custo dizer «não». Xu (2011) afirma que os chineses evitam dizer «não» e optam muitas vezes por dizer «vou pensar e discutimos mais tarde». Esta é realmente uma maneira de dizer «não» educadamente na cultura chinesa. É sobre este facto constatado que se adaptaram os *benchmarks* comerciais.

“Sim, os *benchmarks* comerciais foram adaptados. Em termos culturais, os asiáticos não dizem que não ou demoram algum tempo para o fazer. Notou-se, desde o início, uma maior facilidade de angariação de contactos e marcação dos mesmos,

mas posteriormente as taxas de presença as marcações são diferentes do ‘mundo ocidental’. É muito comum, na cultura asiática, fazerem-se marcações para reuniões às quais as pessoas não fazem a mínima intenção de comparecer. “

Ferrão (2012)

Existem então factores incontroláveis. Não se pode mudar a cultura e, mesmo com todos os esforços para garantir a presença das pessoas marcadas na agenda, tal é algo que está fora do controlo das responsáveis comerciais. Desta forma, é normal que o número de contactos angariados tenha de ser maior para colmatar o grande número de marcações que não comparecem, bem como o número total de marcações diárias. Caso contrário, nunca se teria um valor suficiente para garantir as vendas planeadas para cada dia.

Outra estratégia encontrada foi a contratação de uma relações públicas, que promove a dinamização da divulgação da marca nas diferentes áreas dos media:

“As estratégias de divulgação do Vivafit Singapura passam mais por um trabalho de distribuição de folhetos na rua, mão a mão, e de há três meses para cá com um investimento com uma empresa de relações públicas, para divulgar o Vivafit nos *media* e para fazer toda a área de relações públicas e de divulgação da marca.”

Ferrão (2012)

Esta aposta na contratação de uma relações públicas faz com que as representações da marca em revistas, rádio e outros *media* tenha aumentado exponencialmente desde Julho de 2012, sendo que apenas em quatro meses tiveram mais do dobro das aparições do que o Vivafit em Portugal. Uma vez que dizem respeito a períodos de tempo muito recentes, não é possível testar a sua eficácia em termos de retorno.

Verifica-se então que a peça de *marketing* mais importante para o Vivafit, em Singapura, corresponde aos folhetos. É então de esperar que seja atribuída especial atenção à sua elaboração, para que estes sejam o mais atractivo possível, indo ao que é culturalmente desejado e aceite entre as mulheres de Singapura. Ferrão, A. (2012) defende que a aplicação dos ensinamentos teóricos acerca de estratégias de elaboração de folhetos não têm tido sucesso em Singapura. Isto na medida em que a referência aos benefícios para saúde da prática de exercício não provoca qualquer reacção contemplativa nas pessoas.

Segundo Hankinson e Cowking (1996), em países como Hong Kong, Singapura e Índia, onde as culturas são colectivistas, de média/grande distância de poder e fraca/moderada aceitação da incerteza, o uso de metáforas, publicidade visual, jogos de palavras, música e simbolismos são aspectos importantes para as estratégias de marketing.

Como cultura colectivista que é, a atenção recai mais para o sentimento de pertença a um grupo. As pessoas regem-se muito pelo que está na moda e pelos padrões de comportamento dos restantes elementos do grupo a que pertencem, sejam amigas, colegas de trabalho, familiares, etc.

Relativamente à imagem dos folhetos, Ferrão, A. (2012) suporta esta ideia, dizendo:

“Todas as referências aos benefícios do exercício não fazem muito sentido aqui, porque as pessoas não reagem a isso. Reagem a pertencer a uma tribo, pertencer à tribo que tem a mala Louis Vuitton, pertencer à tribo que vai àquele restaurante *fashion* e, portanto, nós estamos a criar um bocadinho esta imagem de tribo para as motivar.”

Esta mudança de estratégia na criação dos folhetos é bastante explícita se analisarmos a sua evolução no decorrer do ano. Inicialmente, os folhetos focavam-se mais nos benefícios do exercício físico para a saúde e bem-estar, aliando à estética. Depois, deu-se maior ênfase às novas modalidades e, mais recentemente, fez-se apelo ao sentimento colectivo, destacando a frase *'Join the club!'*. Isso mesmo pode-se verificar através da tabela 7.

Um caso bastante ilustrativo desta tendência diz respeito à estratégia adoptada pela empresa Vivafit Singapura durante o mês de Junho, com o sorteio de uma mala Louis Vuitton. Em suma, quanto mais dinheiro dispendido na empresa ou quanto mais potenciais clientes por si referenciadas visitarem o ginásio, maior a possibilidade das sócias em ganharem o sorteio.

“Tens o exemplo dos sorteios das malas Louis Vuitton, em que é indiferente se o exercício faz bem ao coração, à diabetes. É uma campanha que não está focada para o exercício, mas que traz retorno porque há uma mala de marca a ser sorteada e isto pode ser o motivo que as leva a fazer um pronto pagamento ou mesmo até inscreverem-se naquele mês.”

Ferrão (2012)

Este tipo de campanhas parece ainda surtir bem mais efeito do que as grandes campanhas de descontos na inscrição, como a que ocorreu em Dezembro de 2011, onde se oferecia 80% desconto. No entanto, se analisarmos os diferentes meses, constata-se que os períodos com mais vendas correspondem a meses onde não se realizaram quaisquer campanhas de desconto.

Ao comparar com o que se verifica em Portugal, tal como foi referido anteriormente, as *clientes*²⁰ reagem mais aos descontos das inscrições e às promoções, o que não ocorre em Singapura. Este facto é suportado pela tabela 7 onde se constata que, enquanto na Ásia apenas existiram três campanhas promocionais durante o último ano (sendo que uma foi por um espaço de tempo muito curto), em Portugal, no mesmo período de tempo, realizaram-se sete campanhas mensais com ofertas especiais de descontos na inscrição.

Em Singapura, optou-se pela utilização de descontos institucionais e não de angariação de novos sócios como forma de adaptação ao mercado. Ferrão, A. (2012) explica que Singapura reage às promoções²¹ de uma forma global e não pelo desconto na inscrição. Este não é suficiente atractivo para gerar mais vendas nem é esse desconto que faz as *clientes* terem a acção de comprar.

Também o tipo de abordagem no próprio acto da venda acaba por ser influenciado pela cultura em que as maiores objecções – que deixam de ser o preço e o tempo, como em Portugal – são o ‘vou pensar’ e o comportamento de grupo. A directora de operações da Vivafit Singapura explica dizendo que a empresa actua numa sociedade colectivista, em que as pessoas funcionam em grupo, e muitas vezes não tomam as decisões sem conferenciar. Isto ao contrário do que ocorre em Portugal onde geralmente, se alguém está motivado para treinar, para perder peso e se gostou do serviço, não deixará de se inscrever porque a amiga assim o aconselha. Em Singapura, mesmo existindo todos os indicadores de que o ginásio oferece tudo o que a cliente procura, o comportamento de terceiros leva a que o nível de importância dos objectivos a atingir, dos desejos e das necessidades perca valor.

Relativamente ao número de utilizações diárias do ginásio, bem como de afluência de *clientes*, ou seja de potenciais clientes, existem diversos factores culturais sobre influência, seja a nível das estações climáticas, feriados, horários escolares, etc. Em Portugal existem

²⁰ Definição na nota 15, se necessário

²¹ O termo é empregue para designar de uma forma genérica as propostas comerciais colocadas ao cliente, assumindo-se daqui em diante este significado para a palavra

quedas destes valores, nomeadamente durante os períodos do Verão e do Natal (e, embora menos notório, durante a Páscoa). Correspondem a épocas em que as pessoas têm por hábito tirar férias ou datas religiosas celebradas com a família. Todo o sistema escolar se rege por estas datas, pelo que os pais tendem a coordenar a sua rotina com as épocas em que os filhos (não) têm escola, dedicando menos tempo a actividades como o ginásio. Em Singapura, porém, tal não se verifica. Por um lado, por ser um país de duas estações apenas (Verão e estações de chuva), onde as pessoas não têm na generalidade uma preferência comum para a época das férias – já que, sendo este um país muito pequeno, é bastante comum que as férias familiares ocorram no estrangeiro. Por outro lado, devido à enorme multi-culturalidade e mistura de religiões (Budista, Hinduísmo, Muçulmana e Cristã), existem outros feriados que não são celebrados por toda a população. Ainda assim, existem dois períodos em que a percentagem de utilizações sofre um grande queda:

“Uma é o mês do Ramadão, que já chegámos à conclusão que não é só o mês do Ramadão. São [também] os quinze dias antes do Ramadão e os quinze dias a seguir, o que faz dois meses. São os quinze dias antes em que elas estão no *Pay Back*, depois é o *Fasting Month* e depois são os quinze dias em que andam a comer em casa da família toda.

Depois o Dezembro vai ser calmo, embora o Natal não lhes diga nada, [mas] elas acumulam os *medical leave* e, [como] se não os tirarem até ao fim do ano do calendário perdem direito aos dias, começam a tirar estes dias em Dezembro, portanto o *usage* cai também muito.”

Ferrão (2012)

Luz (2004) defende que este decréscimo é comum em qualquer negócio aquando desta época: os muçulmanos dedicam particular atenção ao jejum e à oração, que ocorrem especialmente no período do Ramadão, altura em que os negócios e o ritmo de trabalho reduzem drasticamente, quando não interrompidos.

Uma vez que estes dois períodos correspondem ao segundo semestre do ano, é natural que os primeiros seis meses do ano sejam melhores do que os segundos, tanto em vendas como em *usage*, o que, segundo a directora de operações, foi o verificado durante

este dois anos – sendo que ainda se encontrem na procura de respostas mais exactas para esta questão.

Quanto ao calendário escolar, Ferrão, A. afirma que os horários variam de escola para escola, de universidade para universidade, de politécnico para politécnico, pelo que não se nota uma tendência muito marcante em Singapura.

A frequência de utilização das instalações é ainda afectada pelo padrão de consumo asiático. De acordo com Ferrão, A. (2012), a frequência das sócias em Singapura é muito mais baixa do que os valores de referencia em Portugal, pelo que algumas estratégias de retenção foram adaptadas para manter um contacto mais próximo com as clientes, com uma forte componente educacional.

“Os centros Vivafit em Singapura estão até agora localizados a volta do zona financeira, onde as pessoas viajam muito e tem horários de trabalho de muitas horas diárias. É, efectivamente, mais difícil mantê-las a treinar de uma forma regular. Não sabemos se este perfil mudará quando expandirmos para as áreas residenciais, mas neste momento é este o comportamento que temos por parte das consumidoras “.

CONCLUSÕES

Com esta investigação, pretende-se criar uma base de conhecimento sobre a influência da cultura nas estratégias de *marketing* na indústria do *fitness*, comparando Singapura e Portugal. Reportando-se aos diferentes P do *mix* de marketing, determina-se as variantes culturais que actuam sobre os mesmos, tais como a religião, língua, desenvolvimento económico, comportamento de consumo, entre outras.

Assim, numa primeira fase, recorrendo-se às definições de diversos autores, como Viana e Hortinha (2009), distingue-se Marketing Internacional de Marketing Global na medida em que, ao contrário do primeiro, o segundo desenvolve um plano de estratégias independente para cada mercado, podendo as diferentes subsidiárias ser autónomas no estabelecimento dos objectivos e no planeamento, adaptando-se assim aos diferentes mercados. Esta adaptação dá-se em função de diversas variáveis como as atitudes e valores, língua, religião, desenvolvimento económico e tecnológico, comportamento de consumo, etc.

Posteriormente, recorre-se à teoria de Hofstede, que se foca especificamente nos valores relacionados com o trabalho, mas que podem e devem ser tidas em conta num âmbito mais generalizado. Esta teoria admite quatro dimensões que explicam as diferenças entre as culturas: individualismo/colectivismo; distância do poder; resistência à incerteza e masculino/feminino.

Em seguida, e após a análise documental, verificou-se a influência das variáveis culturais nas estratégias de *marketing* e, por fim, com recurso a uma entrevista semi-estruturada à directora de operações da empresa Vivafit Singapura, procurou-se entender o porquê das alterações verificadas.

Contrariamente à H1, e apesar da chamada de atenção de diversos autores como Deresky (2002) que defendem que a religião é dos factores mais relevantes que devem ser tidos em conta quando se aborda um mercado numa perspectiva de marketing, através da pesquisa documental e da entrevista realizada, pode-se sugerir que as religiões existentes em Singapura não provocaram alterações no produto oferecido pela empresa Vivafit. De acordo com Ferrão (2012), o facto de ser um ginásio exclusivamente feminino é uma mais-

valia para a empresa já que as mulheres podem treinar sem a preocupação de usar o lenço em volta da cabeça, mas ainda assim não se verificam alterações por motivos religiosos. Ao invés, as alterações realizadas aos produtos prenderam-se com questões de ordem financeira e de adaptação às características do mercado económico.

Relativamente ao desenvolvimento económico do país, Ilhéu (2009) refere que, nos sistemas de capitalismo de mercado, como é o caso de Singapura, as variáveis de marketing *mix* são muito importantes, porque a concorrência é grande e os consumidores têm vasta escolha. Assim, embora de uma forma indirecta, esta pesquisa levou a crer que a economia do país tem influência nas estratégias de divulgação da empresa Vivafit, uma vez que os preços elevados dos valores dos imóveis, condiciona a escolha na localização das lojas, obrigando a adopção de espaços menos visíveis, onde a entrada de *'walk ins'* é bastante reduzida, o que implica uma maior aposta noutros meios de divulgação da empresa.

Apesar do que é defendido na literatura por Samli (2004) que afirma que, devido às características de alto contexto, onde o regatear dos preços é uma tendência e por isso os preços são relativamente flexíveis, a empresa Vivafit Singapura optou por tornar os preços mais fixos, apresentando menos descontos e ofertas. Isto porque, segundo a directora de operações, na maior parte das vezes, esses benefícios não atraem os clientes para o verdadeiro consumo do produto, mas simplesmente para um aproveitar das promoções, sem real comprometimento, contrapondo-se assim à H3.

Comparativamente com a empresa lusa, a Vivafit Singapura teve de adoptar uma estratégia de apelo ao relacionamento e depara-se com obstáculos de incerteza no comportamento de compra por medo da não aceitação do grupo, que tal como Griffin e Pustay (2010) afirmam, tem grande influencia sobre o *status* da pessoa. Por outro lado, a atitude face ao trabalho e face à educação também são aspectos importantes na medida em que provocam um decréscimo na procura durante todo o ano, de uma forma geral, mas particularmente durante determinadas épocas, o que obriga os gestores à utilização de esforços maiores não só para atrair mais clientes, como também para reter os existentes. Desta forma, no que respeita às estratégias de divulgação da empresa, os resultados da pesquisa parecem ir de encontro tanto à H4 como à H5.

RECOMENDAÇÕES

O conhecimento produzido por este estudo deve ser aplicado no contexto do marketing do desporto para mulheres. Assim, tendo como objectivo inicial perceber a influência cultural nas estratégias de marketing na indústria do *fitness* para mulheres comparando Portugal e Singapura, verificou-se que os factores culturais (como a religião, as atitudes e valores, a economia, entre outros) são fundamentais para o sucesso ou insucesso de uma empresa, pelo que esta deverá ter em conta aquando da elaboração das estratégias de marketing.

Como em qualquer negócio, os ginásios necessitam sempre de ter clientes e, como tal, de vender o seu produto. Ao conhecer e entender as diferenças da cultura residente, aproximamo-nos das necessidades do cliente, adequando o serviço ao consumidor. É assim, muito importante que os directores, gestores, bem como qualquer funcionário da empresa, domine tão bem os factores característicos da cultura como as regras operacionais da empresa, de forma a poder adaptá-las. Caso estas características não sejam tidas em consideração, corre-se o risco de se obterem grandes prejuízos devido às diferenças de consumo.

Muitas vezes, encontramos-nos em locais do mundo onde a multi-culturalidade é uma realidade bastante marcada. Nestas situações, a noção de *marketing* global é ainda mais importante de forma a respeitar cada uma das crenças e melhor se adaptar ao mercado.

Em situações de *franchising*, como é o caso da empresa Vivafit, deve haver um equilíbrio entre o cumprimento das linhas guia da empresa e as alterações como resposta à cultura, já que se por um lado tem de existir adaptação, por outro a empresa terá de manter a consistência para se afirmar como marca.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

No decurso deste estudo algumas limitações foram surgindo. Limitações que devem ser levadas em conta em futuras linhas de pesquisa.

Em primeiro lugar, o estudo sobre as relações entre o *marketing* e a cultura é muito contextualizado nos países asiáticos. Para elaborar um estudo desta natureza com maior abrangência e aplicabilidade, seria necessário aprofundar estas relações, o que implica um conhecimento íntimo noutras áreas, como a psicologia, mas também outros contextos.

Por outro lado, a empresa Vivafit Singapura é muito recente, tendo somente um ano e meio de existência, encontrando-se ainda em fase de estudo e experimentação de estratégias, sendo que a maioria destas alterações não se encontram documentadas. Isto, aliado ao facto do CEO e directores da empresa serem estrangeiros, as próprias razões por trás de certos comportamentos são ainda desconhecidas. Pode-se concluir que a empresa se encontra ainda numa fase de grande procura de respostas e de experimentação. Uma vez que existe um limite temporal para apresentação desta dissertação, não se torna possível acompanhar esta evolução.

Outra limitação encontrada reside no facto de Singapura ser um país muito novo, com apenas 47 anos, sendo que ainda não tem um identidade própria, caracterizando-se antes pela mistura de culturas e religiões que juntas coabitam. Assim, não se trata de estudar apenas a influência de uma religião, cultura ou língua, mas sim de muitas e bem diferentes, sendo que cada uma diverge das restantes de tão diversas formas, gerando padrões de consumo bastante distintos.

Além dos aspectos referidos, considera-se fundamental dar continuidade e estender o conhecimento produzido, pelo que se deixa um conjunto de sugestões:

- (i) Realizar inquéritos às clientes da Vivafit Portugal e Vivafit Singapura.
- (ii) Criar uma base teórica sólida, aprofundando o estudo relativo ao comportamento de consumo na Ásia e principalmente em Singapura.
- (iii) Realizar um estudo comparativo após uma representação estável da empresa, quando esta já não se encontrar em fase de experimentação.

(iv) Estender e diversificar a investigação sobre as diferentes estratégias de *marketing* nos restantes países onde a marca Vivafit se encontra representada.

BIBLIOGRAFIA

- Bates, M. (2007). *Health Fitness Management - A comprehensive resource for managing and operating programs facilities*. Champaign: Human Kinetics.
- BBC News Asia. (2012, Maio 28). *Lady Gaga 'devastated' as Indonesia concert cancelled*. Recuperado Junho 17, 2012, de BBC News Asia: <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-18224783>
- Bello, J. L. (2004, na na). *Metodologia Científica*. Retrieved Setembro 27, 2012, from Pedagogia em Foco: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>
- Braga, C. M., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Principia.
- Castro, P. V. (2008). Você já ouviu falar em Dharma Marketing? Onde o Budismo e os negócios se encontram. *HSM Management*, 68, 138-139.
- Deresky, H. (2002). *Global Management: Strategic and Interpersonal*. New York.
- Docters, R., Nguyen, C., Barzelay, M., & Hanson, J. (2012). *Contextual Pricing - The Death of List Price and the New Reality*. New York: McGraw Hill.
- Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: analysis, development and implementation*. London: Cengage Learning EMEA.
- D'Ortega, W., & Epifânio, P. (2012, Abril 30). *Artigos: Hinduísmo*. Recuperado Julho 1, 2012, de Revista Cultura e Cidadania: <http://revistaculturacidania.blogspot.sg/2012/04/artigos-hinduismo.html>
- Esperança, J. P. (2003). *Padrões de internacionalização das empresas portuguesas*. Recuperado June 3, 2012, de IAPMEI Parceiros para o Investimento: <http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=307>
- Eva, S., & Abel, C. (2011). *Evolução do Fitness em Portugal: Mudanças e Desafios*. Lisboa: Visão e Contextos, Lda.
- Francesco, A. M., & Gold, B. A. (1997). *International Organizational Behavior - Text, Readings, Cases and Skills*. New Jersey: Prentice Hall.

- Freitas, E. C., & Prodanov, C. C. (2009). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Ghauri, P., & Cateora, P. (2010). *International Marketing - third edition*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2010). *International Business*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hankinson, G., & Cowking, P. (1996). *The Reality of Global Brands*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- Hill, J. S. (2009). *International Business - Managing Globalization*. Los Angeles: SAGE.
- Ilhéu. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional*. Coimbra: Edições Almedina, SA.
- Kalliny, M., & Hausman, A. (2007). The Impact of Cultural and Religious Values on Consumer's Adoption of Innovation. *Academy of Marketing Studies Journal*, 11 (1), 125.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W., & Theng, L. G. (2009). *Marketing in Asia*. New York: Mc Graw Hill Education.
- King, C. (2008, Março 27). *Cindy King. Social Media & Cross-Cultural Communication For International Businesses*. Recuperado Dezembro 16, 2011, de Define International Marketing: <http://cindyking.biz/define-international-marketing/>
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, H. S., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2009). *Marketing Management - an Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Kuasaqui, E. (1990). *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: Makron Books.
- Lane, H. W., Maznevski, M. L., DiStefano, J. J., & Dietz, J. (2009). *International Management Behavior - Leading with a global mindset*. United Kingdom: WILEY.

- Luo, Y. (2009). Analysis of Culture and Buyer Behavior in Chinese Market. *Asian Culture and History*, 1 (1), 25-30.
- Luz, P. (2004). *A Importância da Aplicação do Marketing Internacional no Lançamento de Produtos na Hora de Exportar e os Desafios e Obstáculos Enfrentados pelas Empresas Nacionais*. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense .
- Minayo, M. C. (1993). *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec.
- Mooij, M. d. (2005). *Global Marketing and Advertising - Understanding Cultural Paradoxes (second edition)*. California: Sage Publications, Inc.
- Mooij, M. d. (2010). *Global Marketing and Advertising - Understanding Cultural Paradoxes (third edition)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Mota Campos, L. (2011, Agosto 30). *Investir nos Emergentes para Lucrar e Crescer*. Recuperado Junho 3, 2012, de Portal das Pequenas e Médias Empresas: <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NA-HORA/Conhecimento/Internacionalização/Investir-nos-Emergentes-para-Lucrar-e-Crescer.aspx>
- Noel, H. (2009). *Consumer Behaviour*. Lausanne: AVA Publishing SA.
- Patriota, L., Vila, L. L., & Souza, L. A. (2009). As Estratégias do Marketing Internacional em um Contexto Global. *Revista Anagrama*, 2 (4), 64-79.
- Phatak, A. V., Bhagat, R. S., & Kashlak, R. J. (2005). *International Management. Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rao, C. P. (2006). *Marketing and Multicultural Diversity*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Revista Veja. (2005, Outubro 5). *Barbie de Alá*. Retrieved Junho 17, 2012, from Veja On-line: http://veja.abril.com.br/051005/p_098.html
- Salgueiro, T. B. (1992). A integração europeia e as novas formas de comércio. *XXVII*, 703 - 721.

- Samli, A. C. (2004). *Entering & Succeeding in Emerging Countries - Marketing to forgotten majority*. Florida: Thomson Corporation. South-Western.
- Schutte, H., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2004). *Marketing Management An Asian Casebook*. Singapore: Prentice Hall.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE/MG . (2005). *Marketing Internacional*. Belo Horizonte: SKY SEA COMÉRCIO EXTERIOR LTDA. .
- Singapore Department of Statistics. (2009). *Population Trends 2009*. Singapore: Ministry of Trade & Industry of Singapore.
- Solomon, M. R., Dann, S., Dann, S., & Russel-Bennett, R. (2007). *Consumer Behaviour - Buying, Having, Being*. French Forest NSW: Pearson Education Australia.
- Stone, A. M., & McCall, B. J. (2004). *International Strategic Marketing*. London: Routledge.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Vivafit . (2012, Junho 11). *Vivafit Love Living Fit*. Recuperado Julho 14, 2012, de Vivafit News: http://vivafit.com.sg/page_media.asp
- Vivafit Portugal (2010). *Manuais de Funcionamento*. Oeiras, Vivafit Portugal
- Vivafit Singapore (2012). *Procedures' Manuals*. Singapore, Vivafit Singapore.
- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C. (2000). *International Business - An integrated approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C. (2010). *International Business - The challenges of Globalization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Xu, L. (2011). *Cultural Distinctions:East and West*. Retrieved Junho 30, 2012, from Lotus Tours: <http://www.lotustours.net/info/connect/culture/culture3.shtml>

ANEXOS

ANEXO A: GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Quais as maiores diferenças sentidas entre o Vivafit em Portugal e Singapura, ao nível do *marketing*?
2. O facto de ser um ginásio só para mulheres é uma mais-valia para esta cultura? A aceitação em Singapura foi igual à que existiu em Portugal?
3. Houve necessidade de se fazerem alterações nas estratégias de *marketing* e nos serviços do Vivafit para melhor se adaptarem às diferentes religiões?
4. Quando abriram o Vivafit em Singapura recorreram a uma perspectiva internacional ou global?
5. Quais os motivos para as diferenças nas estratégias de *marketing* e vendas:
 - Pacotes de inscrição;
 - Descontos;
 - Ofertas de treinos experimentais;
 - *Benchmarks* da análise de vendas;
 - Pedido de referências no POS;
 - Número de *walk ins*;
 - Aulas privadas;
 - Consultas de nutrição.
6. Qual é a maior dificuldade, ao nível das objecções, com que se deparam mais frequentemente aquando do fecho das vendas?
7. Quais as estratégias utilizadas para divulgação do Vivafit Singapura?
8. Qual o padrão de afluência no ginásio?
9. Houve necessidade de fazer alguma adaptação na imagem dos folhetos?
10. Que formas de aumentar a retenção utilizam, que não se fazia em Portugal?

Nota: Este guião serviu de orientação para a entrevista exposta no anexo seguinte, mas considerou-se pertinente alguma flexibilização na evolução da mesma, de modo a conseguir uma melhor fluência dos argumentos e ideias.

Quais as maiores diferenças sentidas entre o Vivafit em Portugal e Singapura, ao nível do *marketing*?

Acho que as maiores diferenças têm a ver com o trabalho e com a reacção das pessoas ao *marketing*. Ou seja, aqui depende-se muito do trabalho personalizado na rua, mão a mão, e a falares com as pessoas. Em Portugal, as clientes reagem mais aos descontos das inscrições, reagem mais as promoções, o que é coisa que não acontece aqui [em Singapura], embora tentem sempre fazer o negócio e regatear os preços quando fazem as inscrições. Mas, grandes diferenças... As grandes diferenças têm muito a ver com a reacção ao desconto e à campanha, que aqui não existe.

O facto de ser um ginásio só para mulheres é uma mais-valia para esta cultura ou a aceitação foi igual em Portugal?

Eu acho que, face à questão cultural das muçulmanas, é uma mais-valia ser só de mulheres. Porque aqui, efectivamente, elas podem tirar o lenço. É uma mais-valia por isso. De resto acho que é similar. As razões porque poderá ter sucesso acabam por ser similares: elas sentem-se à vontade, não há homens à volta, não há espelhos, o público-alvo são as mulheres acima dos trinta e cinco. Depois acho que acaba por ser muito parecido.

Quando abriram o Vivafit em Singapura, pensaram de imediato em fazer estas adaptações ou em fazer tudo exactamente igual ao que já se fazia em Portugal?

No princípio foi replicar. Foi exactamente trazer o modelo e replicar aqui. Mas desde o primeiro dia que se começaram a fazer alterações a todos os níveis, desde a maneira como se pagavam as comissões às comerciais, ao próprio serviço nalguns aspectos, como é o caso das sextas-feiras surpresa, por exemplo. Em Singapura, a aceitação das sextas-feiras surpresa temáticas não é tão grande como em Portugal. Portanto, são mais sextas-feiras surpresa técnicas, houve logo aí uma adaptação, embora pequena. Depois na questão dos balneários: a criação dos cubículos para as clientes mudarem de roupa, e depois foi toda a adaptação da estrutura de preço e de métodos de pagamento.

Reparei pelos documentos que aqui em Singapura existem pacotes de inscrição diferentes, bem como mais opções de pronto pagamento. Qual a razão pela qual existe esta diferença?

Em Singapura existem mais pronto pagamentos, é a opção, a nível de negócio, para ter mais estas opções e até para ter contratos mais longos. Tem a ver com a adaptação ao mercado. O mercado e a concorrência trabalham assim, o público-alvo está habituado a comprar assim e, portanto, o Vivafit tem de se adaptar. E mais, até como referência vinda lá de cima do Tony, do consultor do 12º andar, também nos passou uma informação: desde a crise financeira de 2007/2008, as pessoas são muito desconfiadas, principalmente com os bancos. E, portanto, GIROS pode ser uma palavra que os assuste um bocadinho aqui em Singapura... Não sei se tem a ver com isso, mas basicamente, o motivo mais importante é estar mais próximo das ofertas que o resto da concorrência faz.

Qual o motivo pelo qual não se aplicam tantos descontos nas inscrições? Trata-se de uma adaptação ao mercado?

Sim, é uma adaptação ao mercado. Singapura reage às promoções de uma forma global e não pelo facto do desconto na inscrição. O desconto na inscrição não é suficiente atractivo para gerar mais vendas nem é esse desconto que faz as *clientes* terem a acção de comprar. Daí a opção pelos descontos na inscrição serem os institucionais e não como campanhas de angariação de novos sócios.

Qual a razão pela qual deixaram de ter oferta de treinos experimentais?

Foi uma mudança ao fim de um ano de abertura do primeiro centro em Singapura. As clientes aqui andam sempre à procura de produtos e serviços grátis, sem a menor intenção de fazerem uma compra. Este fenómeno causava por vezes algum caos no serviço, devido a quantidade de treinos grátis oferecidos, como alguma frustração na equipa comercial que atendia um grande número de pessoas não qualificadas. A não existência de treino grátis, acaba por qualificar mais as *clientes* e permite algum retorno financeiro.

Existe algum propósito de adaptação à cultura, aquando da alteração dos *benchmarks* das análises de vendas?

Sim, os *benchmarks* comerciais foram adaptados. Em termos culturais, os asiáticos não dizem que não ou demoram algum tempo para o fazer. Notou-se desde o início uma maior facilidade de angariação de contactos e marcação dos mesmos, mas posteriormente as taxas de presença às marcações são diferentes do mundo ocidental. Por essa razão, fizeram-se várias adaptações aos *benchmarks* comerciais. É muito comum na cultura asiática fazerem-se marcações para reuniões as quais as pessoas não fazem a mínima intenção de comparecer. Esta é também uma característica do mercado Indiano.

Qual é a maior dificuldade, a nível das objecções com que se deparam mais frequentemente aquando do fecho das vendas?

O “vou pensar” é o comportamento de grupo, ou seja, é uma sociedade colectivista em que elas funcionam em grupo e que, por vezes, não tomam as decisões sem conferenciarem com a amiga ou quem quer que seja. Por vezes, é difícil cortar este *link* e depois uma pode influenciar o comportamento de três ou quatro... A grande diferença é que em Portugal, se alguém está motivado para perder peso e se gostou do serviço pensa-se “esta venda está feita!” Nenhuma portuguesa, espanhola ou ocidental, à partida, vai deixar de se inscrever quando tudo o que está à volta dela tem bons indicadores: ela gosta do serviço, gostou do atendimento, vê-se a treinar aqui, o sítio tem todas aquelas coisas que ela pretende. Ela não deixa de se inscrever porque a amiga diz “não te inscrevas” e em Singapura deixa. E o nível de importância dos objectivos a atingir, dos desejos e das necessidades morre.

E ao contrário, o mesmo não acontece? Ou seja, se uma se inscreve, as outras também se inscrevem?

Não. Nem por isso.

Relativamente às referências, em Singapura já não se faz o pedido de referências no próprio momento da venda como em Portugal. Qual foi a principal razão para deixar-se de fazer?

Porque as taxas de sucesso não eram, efectivamente, taxas de sucesso.

Mas comparando com Portugal há diferença?

Há. Os números atingidos eram mais baixos. Não tens tanta taxa de sucesso.

E consegue-se perceber o porquê?

Ainda estamos a tentar perceber. Acontece-nos no trabalho das operações do dia-a-dia as sócias verbalizarem: eu não quero que ninguém saiba que treino aqui. E estamos a tentar perceber por que é que elas não querem que ninguém saiba que elas estejam a treinar. As respostas que nós temos são várias. “Eu não quero que ninguém saiba que treino aqui” porque, basicamente, são clubes de cidade, portanto são muito localizados onde as pessoas trabalham – e não onde vivem – e as respostas variam muito entre “eu não quero que ninguém saiba que treino aqui, porque eu treino aqui porque este é o momento em que não tenho de estar com as minhas colegas de trabalho. O meu ambiente de trabalho não é bom e este é o momento em que eu aproveito para descontraír e “destressar”, e não quero ninguém do meu trabalho envolvido neste momento. É um momento que é só meu e é um momento em que venho aliviar o stress do trabalho.”

Mas as clientes escondem? É por não quererem que se saiba que treinam num Vivafit ou se fosse noutra ginásio diziam exactamente o mesmo e também escondiam?

Ainda não chegámos a essa conclusão. Mas a percepção que nós temos é que, enquanto a marca não for uma marca de moda, como a marca não é reconhecida e como é uma sociedade muito consumista, as clientes não querem que se saiba que trabalham num sítio que não é ainda da moda... que treinem num sítio que não é ainda da moda. Esta é a percepção que temos, mas que elas não verbalizam. Isto é a percepção que nós temos, que precisamos de ser uma marca de moda para que este reconhecimento de boca a boca seja maior. Portanto, elas não contam porque não é uma marca da moda, embora se sintam bem [no ginásio], isso não é suficiente para elas divulgarem.

Dos casos reais em que nós perguntámos, em que surgiu a situação “eu não quero que ninguém saiba que treino aqui”, quando nós tentámos saber porquê, surgem basicamente dois factores: primeiro, porque não querem que as colegas de trabalho venham para o sítio onde elas estão, no momento em que estão a aliviar o stress do trabalho, seja porque o trabalho é muito stressante, seja porque o ambiente do trabalho é mau e não querem estar à hora de almoço naquele ambiente; [segundo] porque, como já ouvimos alguém a verbalizar, “até estar magra e atingir os meus objectivos, eu não quero que ninguém saiba

que estou a treinar.” Que é o caso [do ginásio] de Beach Road. É um bocado relacionado com o não quererem falhar e mostrar insucesso. E isto tem a ver um bocado com a cultura asiática e com a necessidade... nota-se mais nas crianças, nas idades escolares, que é a necessidade de ser o melhor, a obsessão de ter as melhores notas, de ter a nota máxima nas cadeiras todas, a de trabalhar para a nota e de ter sucesso.

Houve necessidade de se fazerem alterações nas estratégias de *marketing* e nos serviços do Vivafit, para melhor se adaptarem às diferentes religiões?

Não sei se tem a ver com a religião ou se tem a ver com a cultura, porque nós vemos as muçulmanas, as indianas e as chinesas a fazer o mesmo. A nível dos balneários, tiveram de se criar áreas privadas para as clientes mudarem de roupa porque elas não se despem à frente umas das outras. Não sei exactamente se tem a ver com a religião, porque se fores a ver as chinesas fazem o mesmo.

Na pesquisa que fiz, vi que em Portugal a maior fonte de contactos são as amigas (já percebemos que em Singapura não são), mas também há uma grande diferença nas pessoas que entram de passagem. Em Portugal é muito maior do que em Singapura. Qual é o principal motivo para isso acontecer?

O principal motivo é uma questão de rendas e uma questão do valor dos imóveis. Ou seja, em Singapura não se consegue abrir um Vivafit numa loja de rua, numa loja virada para a rua, num rés-do-chão. Portanto, aqui temos [o ginásio] Tanjong Pagar, que é mais ou menos, mas é um segundo andar, o Raffles Place estás num prédio no terceiro andar, o de Beach Road está num prédio no segundo andar... porque é dos sítios onde consegues ter áreas, onde podes efectivamente pagar uma renda. Apesar de cara, consegues pagar uma renda, mantendo o negócio viável. Desafiante a nível de objectivos e de *break even*, mas viável. Logo aí, é assim, nunca temos ninguém a ver, a passar e a entrar por curiosidade, porque estamos num terceiro andar num prédio fechado. Acho que esta é a principal razão por não termos tantos *walk ins*.

Então as principais estratégias para dar a conhecer o Vivafit passam mais por que áreas?

Passa mais por um trabalho de distribuição de folhetos na rua, mão a mão. E de há três meses para cá, com um investimento com uma empresa de relações públicas, para divulgar o Vivafit nos *media* e para fazer toda a área de relações públicas e de divulgação da marca.

A nível dos serviços, porquê optar por ter aulas privadas?

É uma forma de rentabilizar e de aumentar a facturação.

Teve alguma ligação com a adaptação à cultura?

Não, neste caso foi mesmo uma opção de encontrar formas de tornar o negócio mais rentável, com o mesmo espaço, com as mesmas horas de operação, com os mesmos recursos humanos, aumentando a facturação. Até porque as despesas cá são mais altas do que em Portugal. Basicamente, por causa das rendas e por causa do custo dos recursos humanos. Portanto, temos um negócio que tem mais despesas e que tem de gerar mais *cash*.

Por que não incluem nos serviços as consultas de nutrição, tal como em Portugal?

Os serviços de nutrição em Portugal estão ainda em fase de experimentação e análise. Não há resultados concretos sobre os mesmos a nível da rentabilidade do negócio. O outro factor a considerar e o facto de todo o programa de nutrição, assim que esteja validado em Portugal, ter de ser adaptado para a dieta asiática. Tudo isto implica um investimento grande que só se iniciara depois do projecto validado em Portugal.

Comparando com Portugal, existem grandes diferenças na movimentação de *clientes* e sócias a nível mensal?

É sazonal, tal como em Portugal, é sazonal. Em Portugal, nós conhecemos as *seasons*. No Verão baixa, nas férias, no Natal... Basicamente no Verão e no Natal. Aqui é Verão todo o ano, portanto, há também alturas de maior *usage* do que outras, mas ainda estamos um bocadinho a tentar perceber quais são. Aliás, algumas já identificámos. Uma é o mês do Ramadão, que já chegámos à conclusão que não é só o mês do Ramadão, são os quinze dias antes do Ramadão e os quinze dias a seguir, o que faz dois meses. São os quinze dias antes em que elas estão no *Pay Back*, depois é o *Fasting Month* e depois são os quinze dias em que andam a comer em casa da família toda.

Depois o Dezembro vai ser calmo, embora o Natal não lhes diga nada, mas elas acumulam os “*medical leave*”, e se não os tirarem até ao fim do ano do calendário perdem direito aos dias, por isso começam a tirar estes dias em Dezembro, portanto o *usage* cai também muito. E depois eu acho que é uma tendência, que o ano passado foi e que este ano está... os primeiros seis meses do ano são melhores do que os segundos, tanto em vendas como em *usage*. Tenho esta ideia mas agora vamos ver.

E relativamente ao calendário escolar?

Eu não consigo perceber. Notam-se algumas diferenças quando as escolas primárias e as secundárias estão em exames, nota-se alguma tendência para as senhoras mais novas, que têm filhos nessas idades, talvez não virem, mas com os horários escolares não conseguimos perceber. Até porque os horários variam de escola para escola, de universidade para universidade, de politécnico para politécnico.

Não há, como em Portugal, menor afluência durante as férias da Páscoa, durante as férias grandes...?

Não, basicamente há escolas em férias, há escolas em início de aulas, na mesma semana. Há escolas que têm metade dos alunos em férias e ao mesmo tempo têm metade dos alunos a estudar. Portanto não dá para perceber. Não há regra, não há propriamente um período de férias escolares, a não ser para o primário e para o secundário em que é comum. Mas depois há muitos institutos politécnicos e muitas universidades e muitas escolas que não seguem estas regras e, portanto, ao mesmo tempo que tens crianças em férias, tens crianças em início de aulas, tens crianças a meio do ano escolar, não há muita evidência.

Uma vez que se aposta muita na distribuição dos folhetos, acredito que os folhetos sejam uma ferramenta muito importante.

São...

Houve necessidade de fazer alguma adaptação na imagem dos folhetos?

Sim. Basicamente tudo o que tínhamos de informação dos *marketeers* sobre tudo o que tinha de ter um folheto, que tem a ver com os benefícios que o exercício traz às pessoas

e as vantagens, está a ser mudado por Singapura, por coisas que tenham mais a ver com a cultura, como a necessidade de pertencer a uma tribo, a um grupo de pessoas que faz a mesma coisa. E, portanto, todo aquele discurso de que fazer exercício diminui o risco de doenças cardiovasculares, diminui o risco de diabetes, e todas aquelas coisas do benefício do exercício não fazem muito sentido aqui porque as pessoas não reagem a isso. Reagem a pertencer a uma tribo, pertencer à tribo que tem a mala Louis Vuitton, pertencer à tribo que vai àquele restaurante *fashion*, e portanto nós estamos a criar um bocadinho esta imagem de tribo para as motivar. E depois tens o exemplo dos sorteios das malas Louis Vuitton, em que é indiferente se o exercício faz bem ao coração, à diabetes. É uma campanha que não está focada para o exercício, mas que traz retorno porque há uma mala de marca a ser sorteada e isto pode ser o motivo que as faz fazer um pronto pagamento ou mesmo até inscreverem-se naquele mês. Olha, por exemplo a Michelle, nunca mais cá veio. Fez um pronto pagamento e que era uma *missed guest*, que se inscreveu porque era a promoção da mala, treinou quatro vendas e nunca mais a conseguimos trazer, nem com os telefonemas de ausência... nunca mais cá veio.

E os telefonemas de ausência e todas as estratégias de retenção resultam da mesma forma como em Portugal?

Se formos a ver em rácios e em percentagens, nós temos cerca de metade. Eu acho que se formos ver os números finais eles não são muito diferentes. Acho é que elas aqui treinam menos. Não quer dizer que fiquem tanto tempo sem treinar, mas treinam talvez uma vez por semana. Portanto nas listas de ausência elas não aparecem todas mas treinam com menos frequência.

E para renovar, qual é o padrão?

Para renovar não existe padrão nenhum. Todos os padrões que nós conhecíamos da indústria do *fitness*, mesmo os padrões dados pela IHRSA, pela International Health, Racquet and Sportsclub Association, até padrões e modelos feitos, baseados em estudos, validados cientificamente, caem por terra em Singapura. E nós também recebemos algumas sócias que vêm disso, ou seja, uma das regras dos manuais de retenção da IHRSA (“*Why people stay and why people quit*”), o que eles dizem é que, à partida, em noventa por cento dos casos, uma pessoa que treina frequentemente e se nada na vida muda – ou seja, o local de

trabalho ou o local de habitação – essa pessoa renova. O que não é de toda verdade em Singapura. Nunca se sabe quando é que uma pessoa renova e quando cancela. Portanto temos aquelas situações em que elas treinam três a quatro vezes por semana, são fãs da marca, gostam de toda a gente, estão aqui e dão-se bem com todo o *staff*, criaram um grupo de amigas cá dentro, mas chega ao fim do contrato e vão-se embora. Nós não conseguimos perceber a razão.

Mas depois também temos isto para o nosso lado: os contratos acabam na concorrência, elas são sócias assíduas do Contours ou do que quer que seja e vêm se inscrever no Vivafit porque querem experimentar uma coisa nova. Pronto, isto é aquilo que ainda não percebemos. Há uma coisa que é verdade – não sei se é dos asiáticos, se é dos Sing – que é andam sempre à procura de coisas novas, não são muito de rotinas, e se for a ver os restaurantes abrem e fecham a uma velocidade... Aquele restaurante em Clark Quay é provavelmente dos restaurantes mais antigos de Singapura, com seis ou sete anos, porque eles não são muito leais aos serviços e aos produtos. Hoje é um e amanhã é outro, mesmo estando satisfeitos... eles regem-se muito pela moda.

Que formas de aumentar a retenção utilizam, que não se fazia em Portugal? Quais as razões destas estratégias?

A frequência das sócias em Singapura é muito mais baixa do que os valores de referência em Portugal. Os centros Vivafit em Singapura estão até agora localizados à volta da zona financeira, onde as pessoas viajam muito e têm horários de trabalho de muitas horas diárias. É efectivamente mais difícil mantê-las a treinar de uma forma regular. Não sabemos se este perfil mudará quando expandirmos para as áreas residenciais, mas neste momento é este o comportamento que temos por parte das consumidoras. Por este motivo, algumas estratégias de retenção foram adaptadas para manter um contacto mais próximo com as clientes, com uma forte componente educacional e via e-mail, que é também uma das formas de comunicação preferidas entre as consumidoras.