

# MARKETING INTERNACIONAL

Susana Costa e Silva

Raquel Meneses

José Carlos Pinho



TÍTULO ORIGINAL:

*Marketing Internacional*

© os autores dos textos e Conjuntura Actual Editora, 2018.

AUTORES

Susana Costa e Silva

Raquel Meneses

José Carlos Pinho

Direitos reservados para todos os países de língua portuguesa por

CONJUNTURA ACTUAL EDITORA

Sede: Rua Fernandes Tomás, 76-80, 3000-167 Coimbra

Delegação: Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, 11 – 3.ª C - 1900-221 Lisboa - Portugal

[www.actualeditora.pt](http://www.actualeditora.pt)

CAPA

FBA

PAGINAÇÃO

João Félix – Artes Gráficas

IMPRESSÃO E ACABAMENTO:

???????

1.ª edição: outubro 2018

DEPÓSITO LEGAL

???????

Toda a reprodução desta obra, por fotocópia ou qualquer outro processo, sem prévia autorização escrita do Editor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.



GRUPOALMEDINA

---

BIBLIOTECA NACIONAL DE PORTUGAL – CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SILVA, Susana Costa e, e outro

Marketing internacional / Susana Costa e Silva,  
Raquel Meneses, José Carlos Pinho. - (Marketing)  
ISBN 978-989-694-274-8

I – DUARTE, Paulo

CDU 658

## ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	11
PREFÁCIOS	13
CAPÍTULO 1	
INTERNACIONALIZAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO	21
1.1 O domínio do marketing internacional	21
1.2 O processo de globalização empresarial	24
1.2.1 Fatores que impulsionam o processo de globalização das empresas	24
1.2.2 Fatores que restringem o processo de globalização das empresas	30
1.3 O novo papel das PMEs na internacionalização	32
CAPÍTULO 2	
TEORIAS EXPLICATIVAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL E TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO CENTRADAS NAS EMPRESAS	37
2.1 Teorias Explicativas do Comércio Internacional	37
2.1.1 Teorias Baseadas na Diferença de Dotações dos Fatores	38
2.1.2 Teorias baseadas na Diferenciação do Produto e da Procura	43

2.1.3 Teorias baseadas em Imperfeições de Mercado e Organização Industrial	49
2.2 Teorias de internacionalização centradas na empresa	53
2.2.1 Teoria dos estágios incrementais (ou Escola Nórdica ou Modelo de Uppsala)	54
2.2.2 Teoria baseada nos Recursos e Competências organizacionais	58
2.2.3 Teoria das redes	61
2.3 O empreendedor internacional	69
CAPÍTULO 3	
AS DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO	77
3.1 As Motivações para a internacionalização (Porquê?)	83
3.2 Timing de acesso aos mercados (Quando?)	96
3.3 Seleção da localização dos mercados internacionais (Para Onde?)	98
3.3.1 Ambiente Político-legal	100
3.3.2 Ambiente Económico	102
3.3.3 Ambiente Sociocultural	103
3.3.4 Ambiente tecnológico	105
3.3.5 Modelo CAGE na seleção de mercados internacionais	106
3.3.6 Cultura como fator de seleção dos mercados	110
3.3.7 Atratividade de mercados	116
CAPÍTULO 4	
MODOS DE ENTRADA	119
4.1 Modos de Entrada (Como entrar?)	119
4.1.1 Modos de Entrada de tipo “Non-Equity”	125
4.1.2 Modos de Entrada de tipo “Equity”	151
CAPÍTULO 5	
ESTRATÉGIAS DE MARKETING: SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO EM MERCADOS GLOBAIS	160
5.1 Segmentação	160
5.2 Posicionamento em mercados globais	164
5.3 O dilema adaptação versus estandardização	169

5.4 A via intermédia da “Glocalização” e a alavancagem de competências locais para mercados globais	173
CAPÍTULO 6	
PROGRAMA DE MARKETING INTERNACIONAL	176
6.1 Política de produto e marca	176
6.1.1 Política de produto	177
6.1.2 Política de marca	187
6.2 Política de preço	196
6.2.1 Importância do preço para a empresa e para os consumidores	196
6.2.2 Formação do preço	198
6.2.3 O preço como variável da Estratégia	202
6.2.4 Preço de transferência	207
6.3 Política de distribuição	208
6.3.1 Especificidades da variável distribuição	208
6.3.2 A distribuição como interface entre a produção e o consumo	209
6.3.3 Escolha do canal de distribuição	212
6.3.4 Fatores incontrolláveis	212
6.3.5 Fatores passíveis de controle	214
6.3.6 Seleção do distribuidor	216
6.4 Plano de comunicação	218
6.4.1 A importância da comunicação internacional	218
6.4.2 A língua	220
6.4.3 Os meios de comunicação	221
6.4.4 Cultura e valores dominantes	215
6.4.5 Motivações de compra, hábitos e preferências	227
6.4.6 Estado de conhecimento do produto e seu Ciclo de Vida	229
6.4.7 Regulamentação	230
6.4.8 Instrumentos de Comunicação	232
6.4.8.1. Publicidade	232
6.4.8.2. Vendas Pessoais	235
6.4.8.3. Promoção	236
6.4.8.4. Relações Públicas	238
6.4.8.5. Feiras e missões empresariais internacionais	239

CAPÍTULO 7

ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES GLOBAIS DE MARKETING	242
7.1 Estratégia e Estrutura	243
7.2 Estratégia/Estrutura Internacionais	246
7.3 Estratégia/Estrutura MultiDoméstica	249
7.4 Estratégia/Estrutura Global	251
7.5 Estratégia/Estrutura Transnacional	254

CAPÍTULO 8

O MARKETING INTERNACIONAL E A WEB: O FUTURO É AGORA	261
A importância da Web para as funções de marketing	261

REFERÊNCIAS	275
-------------	-----

## Nota introdutória

Quando da Almedina me dirigiram o convite para a produção de um manual de Marketing Internacional, não tive qualquer hesitação em aceitar o desafio, até porque sempre tive esse desejo em mente. Claro está, que nunca mais o projeto sairia da gaveta não fosse este convite, mas, sobretudo, não fosse a deadline imposta pela editora, e, principalmente, a colaboração dos meus colegas Raquel e José Carlos – a quem dirijo desde já um sincero voto de agradecimento - e que, sem hesitação, responderam favoravelmente ao desafio que eu própria lhes coloquei. Inicialmente, e dado que todos trabalhamos neste domínio, o processo pareceu-nos fácil. Engano! Estávamos longe de compreender o quão difícil seria plasmar num livro tudo quanto achamos relevante saber no domínio do marketing internacional, seja para alunos de mestrado, pós-graduação ou formação executiva, seja para gestores que no terreno, se confrontam com algumas, senão todas as questões a que aqui procuramos responder. Mais, estávamos longe de perceber o quão difícil seria, para alguns temas, fechar capítulos. Há sempre mais questões a responder, mais prismas a analisar, mais exemplos a dar, e, sobretudo, mais tópicos com interesse a acrescentar... Fechar o livro foi, por isso, incomensuravelmente mais difícil do que iniciá-lo.

O documento que hoje aqui temos está, por estas razões, longe de poder ser considerado o recetáculo de tudo o que um gestor de marketing internacional precisa saber. De facto, “tudo” é um termo demasiado amplo

e volúvel, que se reinventa a cada segundo. Por outro lado, numa época em que a revolução da informação está a alterar as regras de funcionamento dos negócios, e, neste seguimento a desafiar a própria noção de mercado, o conhecimento não pode deixar de ser, ainda assim, considerado uma fonte crucial de vantagem competitiva, e neste seguimento, o seu acesso e aplicação são fundamentais a qualquer gestor. Ter acesso ao conhecimento e dele não fazer uso é, nos tempos que correm, tão mau como não ter acesso algum.

Neste sentido, penso termos modestamente contribuído para aportar valor ao conhecimento existente, com esta sistematização de conceitos, que alia a teoria à prática dos negócios internacionais. Agora que o leitor comprou o livro, e já tem acesso à informação que ele contém, “basta” lê-lo. E antes de começar, convido-o a fazer um périplo pelas palavras dos nossos prefaciadores, onde é possível encontrar os testemunhos de quem acompanhou os autores nos seus percursos académicos e profissionais (Professor Fernando Freire de Sousa, na Universidade Católica Portuguesa e na Universidade do Porto, e Professora Mínoo Farhangmehr, na Universidade do Minho), de quem reconhece a importância deste manual no seio da comunidade empresarial (Eng. Paulo Pereira da Silva, da Renova) e, finalmente, de quem compreende que o bom desempenho da economia portuguesa passa por alavancar a internacionalização das suas empresas (Professor Manuel Caldeira Cabral, Ministro da Economia).

SUSANA COSTA E SILVA



## Prefácios

Quando uma carreira caminha para o seu termo, começam a tornar-se recorrentes as recordações e os testemunhos vivenciais. O lado mau da situação é o óbvio, o bom emerge na medida em que existem ex-alunos que nos valorizem e distingam, referenciando-nos. É este o feliz caso subjacente às linhas que se seguem, nas quais me associo com gosto à obra aqui presente por via do convite para tal de uma das suas autoras, a Susana Costa e Silva, e de uma insistência posterior da outra, a Raquel Meneses.

A Susana e a Raquel foram minhas alunas há 25 anos na Universidade Católica Portuguesa e na Faculdade de Economia do Porto, respetivamente. Esta em dose dupla, aliás, acabaria depois por sair do meu radar; doutorar-se-ia, entretanto, em Ciências Empresariais e iria ganhar notoriedade na área do Marketing Internacional. Aquela, que retive como saudavelmente contestatária face à classificação que então lhe atribuí, apareceu-me uns anos mais tarde em Lisboa para oferta de um exemplar da sua tese de Mestrado, momento em que conversamos demoradamente e me foi por ela dado a conhecer que eu teria contribuído para influenciar a escolha do seu percurso académico em termos temáticos; com ela me fui subsequentemente cruzando a espaços, acompanhando à distância o seu assinalável percurso, desde logo pelo seu doutoramento na Irlanda com Frank Bradley e depois pelo seu trabalho docente, organizativo e de investigação no quadro do Centro Regional do Porto da Universidade Católica.

Focando-me no manual que ora é publicado, sublinharia que ele corresponde, a meu ver, a mais uma evidência demonstrativa da louvável evolução que vem marcando a academia nacional e regional em múltiplas áreas de Ciências Sociais e, neste caso particular, no domínio do Negócio e do Marketing Internacional. E acrescentaria, também, que já fazia falta um manual aglutinador dos saberes por cá acumulados e publicado em língua portuguesa. Mas o que aqui mais gostaria de deixar expresso, a propósito, tem a ver com o agrado com que registro que a consolidação científica a que visivelmente se vai assistindo não determine que alguns dos principais protagonistas da mesma se circunscrevam a esforços no sentido da publicação curricularmente mais pontuada, antes consagrem parte do seu tempo à sua inalienável responsabilidade em termos da dimensão pedagógica e da transmissão geracional do conhecimento que foram adquirindo. Julgo, por isso, que a melhor remuneração que provirá deste trabalho para as suas autoras e autor será certamente a que se traduzir no acréscimo que ele consiga suscitar de interesse e desempenho dos estudantes nas matérias em causa – matérias que são cruciais para enformar o posicionamento dos agentes económicos, dos responsáveis políticos e dos cidadãos em geral quanto a uma participação consciente e virtuosa num mundo global que se lhes apresenta como multidimensionalmente complexo e pleno de incertezas e riscos, sem prejuízo do mar de oportunidades que também esconde.

FERNANDO FREIRE DE SOUSA

Presidente da CCRDN – Comissão de Coordenação  
e Desenvolvimento Regional do Norte e Professor Universitário

Nos últimos anos Portugal registou um progresso notável na inserção da sua economia nas cadeias de valor internacional. O número de empresas exportadoras aumentou, multiplicaram-se exemplos de empresas portuguesas com presença em mercados externos, o peso das exportações no PIB aumentou de 27% para 44%.

Hoje a internacionalização é uma realidade em todos os setores e áreas de atividade. Com exemplos interessantes de empresas que nascem completamente viradas para os mercados externos em áreas como a agricultura, com empresas de construção, que evoluíram de um modelo de negócio centrado no mercado interno para terem uma presença em dezenas de mercados internacionais, com um conjunto amplo de serviços a apresentarem cada vez mais negócio nos mercados internacionais.

Este processo envolve não só grandes empresas, como cada vez mais também pequenas e médias empresas, abrangendo processos mais complexos que incluem parcerias, investimento direto no estrangeiro, ou o chegar a clientes em todo o mundo através das possibilidades abertas pela revolução digital.

É neste contexto que o lançamento deste livro surge como uma ferramenta importante para qualquer gestor ou empresário. Constituindo um instrumento de apoio à decisão e ao desenho da estratégia de internacionalização das empresas. A abordagem abrangente, que cobre desde a teoria do

comércio e da empresa, até a áreas concretas do planeamento de estratégias de marketing internacional, incluindo o papel do marketing digital, faz com que paralelamente a servir um propósito formativo, sirva também de instrumento concreto de apoio ao desenho de estratégias de abordagem aos mercados internacionais das empresas.

A inserção internacional é hoje uma realidade com a qual as empresas de praticamente todos os setores se têm de confrontar. A abertura do país, e a evolução da tecnologia, faz com que os concorrentes, os riscos e as suas oportunidades tenham de ser avaliados num contexto global, num conjunto cada vez maior de áreas de atuação. Este livro pode permitir avaliar melhor esses riscos e oportunidades, e apoiar estratégias ativas de os abordar, orientando a decisão sobre as formas de internacionalização que a empresa deve escolher em cada momento, e a estratégia de marketing a adotar em cada situação e cada tipo de mercado.

Os autores deste livro apresentam uma ampla experiência de investigação e ensino na área do comércio e marketing internacional, mas também envolvimento prático na consultadoria a empresas e no desenho de estratégias de internacionalização e de promoção internacional. Esta experiência está refletida nos exemplos e na abordagem direta e pragmática como é apresentada a ligação entre a teoria e os instrumentos para a levar a apoiar a prática das empresas.

MANUEL CALDEIRA CABRAL

Ministro da Economia do XXI Governo Constitucional  
da República Portuguesa

Neste prefácio que os autores gentilmente me pediram para redigir, gostaria de acentuar a relevância e a pertinência que esta obra poderá suscitar aos leitores sejam eles académicos ou gestores práticos.

Ter sucesso no mercado internacional não é só relevante para as empresas mas para a economia portuguesa. Mas como navegar no exigente mercado global com sucesso entre tantos outros protagonistas? Com efeito, lidar com os aspetos da envolvente externa, em particular com culturas tão distintas que caracterizam o globo não deixa de ser um desafio singular para os gestores internacionais.

Na realidade, um dos aspetos mais importantes do Marketing Internacional, e que está patente neste livro, não é propriamente a descrição e apresentação das diferentes técnicas e ferramentas de gestão que ajudam os especialistas a lidar com os mercados internacionais. O desafio do gestor centra-se, sobretudo, na pré-disposição ou “mind-set” do gestor que não pode deixar de compreender e entender as idiossincrasias associadas a cada mercado e, deste modo, atender de forma eficaz às necessidades simultaneamente comuns, mas também distintas de um consumidor global. Ou seja, deve ter presente que pode estar na presença de um consumidor que apresenta um padrão de consumo idêntico por um lado, mas, por outro, deve considerar as necessidades específicas de cada consumidor sobretudo em contextos marcados por uma maior diferença cultural. Importa assim

sublinhar que cada gestor terá que ser o resultado não só da sua própria cultura, mas também de uma cultura mais abrangente e global.

Os autores deste livro, com trabalho reconhecido nesta área, procuram com alguma mestria e de uma forma estimulante, abordar os temas relevantes que um gestor no mercado internacional precisa de saber para lidar com sucesso o exigente mercado global.

MINOO FARHANGMEHR

Professora Catedrática aposentada

Sinto sempre muita surpresa e mesmo desconforto, quando recebo um desafio para alguma abordagem teórica ao mundo do Marketing, como foi o convite para escrever estas linhas sobre o livro «Marketing Internacional» dos conhecidos professores Susana Costa e Silva, Raquel Meneses e José Carlos Pinho.

Agradeço o convite e ainda mais a generosidade dos que o lerem, pois confesso desde já não ter qualquer formação em Marketing...

Em oposição a uma origem académica “teórica”, nas ciências puras, a minha vida profissional tem-se desenrolado no tão “real” mundo dos produtos de grande consumo.

Acredite ou não o caro leitor, a minha paixão nos últimos de vinte anos tem sido a da construção e a da internacionalização de uma marca portuguesa – a Renova.

Só mesmo essa paixão pode ser a causa deste simpático convite.

De facto, a palavra «paixão» parece-me ser uma ideia importante para construir e desenvolver uma marca portuguesa num mundo cada vez mais global.

Mesmo um negócio desenvolvido hoje inteiramente em Portugal existe uma economia globalizada, internacionalizada e por isso dificilmente será exclusivamente doméstico, ou nacional.

Esse foi tema de uma conversa pessoal quando conheci Raquel Meneses, um dos coautores do livro. Nesse e noutros aspetos acho que as nossas visões coincidiram e iniciámos um muito interessante diálogo...

Por outro lado, especialmente por ser um europeísta convicto, tenho por vezes quase dificuldade em considerar como “exportações”, a vendas em mercados vizinhos e naturais.

É esta visão de um Marketing, visto numa escala global, que considero muito relevante neste livro. Os autores, de forma muito pedagógica, oferecem um instrumento para o desenvolvimento estratégico de negócios, seja qual for a sua dimensão atual.

A dimensão de Portugal, a sua situação geográfica, cultura, economia, interferem na estratégia dos negócios e devem ser considerados com toda a acutilância, mas nunca devem ser desculpa para não correr riscos e para permanecer num conforto que leva ao imobilismo, risco ainda maior.

Vivemos em tempos caracterizados por fenómenos complexos, submetidos a um constante “tsunami” tecnológico, com problemas demográficos, com escassez de todo tipo de recursos, em que a criação de valor é muito efémera.

A nossa indústria, os nossos negócios, precisam de pessoas continuamente formadas, com uma visão global e com capacidade e vontade de os fazer acontecer.

O livro «Marketing Internacional» tem o grande mérito de ser um instrumento para ajudar a construir uma estratégia para o nosso negócio e sua posterior execução.

Não posso deixar de realçar a importância, caro leitor, da vontade de criação de marcas portuguesas nos nossos negócios. Marcas inovadoras, cidadãs, competitivas, visíveis, diferentes com potencial para uma valorização relevante e sua consequente captação para a economia portuguesa. Essa tem sido a minha paixão...

Não quero terminar sem desejar que o leitor também se apaixone!

«Só um pouquinho», me foi concedido, depois de alguma hesitação, à questão colocada do poder ser algo iconoclasta nestas palavras. Aqui vai...

Leia ou estude este manual com atenção e deixe livremente despertar a sua paixão pelo desenvolvimento global do seu atual ou futuro negócio.

As paixões levam-nos, algumas vezes, por caminhos difíceis, mas acompanhado por equipas fortes e coesas, construindo juntos, podemos ter o privilégio e o imenso orgulho de ver o fruto do nosso trabalho a brilhar em locais inesperados deste nosso belo planeta.

A vida vale a pena ser vivida com paixão...

PAULO PEREIRA DA SILVA

CEO da Renova