

ADOÇÃO DE UM MODELO DE PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL PARA AS PME PORTUGUESAS

ADOPTION OF AN INTERNATIONAL MARKETING MODEL PLAN FOR PORTUGUESE SME

Hugo Bastos; Carlos Silva; Juliana Carmo; Rui Frade

ISLA Santarém

Hugo.m.d.bastos@gmail.com; cfc90@gmail.com; julianapenas86@gmail.com;
rui.frade@islasantarem.pt

Resumo

Os mercados empresariais deixaram de ser locais, regionais ou nacionais, para passarem a ser internacionais. A globalização passou a ser um fator crítico de sucesso, com as empresas, especialmente as Pequenas e Médias Empresas, a terem que adequar a sua estrutura empresarial de forma a poderem responder às diferentes necessidades dos seus clientes nacionais e internacionais e à crescente agressividade e competitividade empresarial. A adoção de um plano de marketing internacional, surge então como uma ferramenta fundamental para apoiar as empresas no processo de internacionalização. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo principal a escolha de um modelo de plano de marketing internacional para as Pequenas e Médias Empresas portuguesas. Para esse efeito, procedemos a uma extensa revisão bibliográfica de trabalhos que abordavam o tema, tendo escolhido três estudos que nos pareciam mais adequados e procedido à sua análise detalhada. No final escolhemos um plano de marketing internacional, adequado às especificidades das Pequenas e Médias Empresas portuguesas, que apresentava características de simplicidade de compreensão e implementação, diversidade e complementaridade dos temas abordados e dava especial relevância ao fator de implementação e controlo.

Palavras-chave: Marketing, Plano marketing internacional, PME.

Abstract

Business markets have ceased to be local, regional or national, to become international. Globalization has become a critical success factor, with companies, especially small and medium-sized companies, having to adapt their business structure in order to respond to the different needs of their domestic and international clients and to the growing aggressiveness and competitiveness business. The adoption of an international marketing plan then emerges as a fundamental tool to support companies in the internationalization process. In this sense, the main objective of this study is to choose a model of an international marketing plan for Portuguese Small and Medium Enterprises. To this end, we have carried out an extensive bibliographical review of papers that approached the theme, choosing three studies that seemed to us to be the most appropriate and proceeded to its detailed analysis. In the end, we chose an international marketing plan, adapted to the specific characteristics of the Portuguese Small and Medium Enterprises, which presented characteristics of simplicity of understanding and implementation, diversity and complementarity of the themes addressed and gave special importance to the implementation and control factor.

Keywords: Marketing, International marketing plan, SME.

Segundo Kotler e Keller (2012), a globalização passou a ser um fator crítico de sucesso, fazendo com que seja fundamental a aposta no marketing e nas respetivas ferramentas de comunicação, de forma a que as empresas consigam ter uma presença significativa nos seus mercados de atuação. Neste contexto, é necessário adaptar e repensar a forma como

uma empresa encara a procura e o que faz para satisfazer as necessidades e vontades dos consumidores globais. Ainda segundo estes autores, as empresas têm de perceber a nova realidade do mercado e as suas necessidades específicas, de forma a desenvolverem estratégias de marketing que lhes permitam obter vantagens competitivas, evitando também as ameaças dos novos tempos. Esta globalização crescente do séc. XXI tem relançado a importância das trocas comerciais Internacionais, criando a necessidade de as empresas efetuarem um planeamento estratégico, com uma abordagem clara aos fatores críticos de sucesso dos mercados externos. Para este efeito, as organizações devem desenvolver uma estratégia de marketing internacional, suportada no estudo pormenorizado dos mercados-alvo, com a criação de ferramentas de marketing que enquadrem o ambiente macro e micro do mercado de destino (Doole & Lowe, 2008), permitindo através da criação do plano de marketing internacional, a estruturação e organização do conhecimento referente aos diferentes elementos que constituem os mercado alvo, compreendendo desta forma, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com que a empresa se irá debater no desenvolvimento da sua área de negócio (Tedim, 2015).

Segundo o INE (2019), o tecido empresarial português é constituído em 99,9% por pequenas e médias empresas (PME) e em 0,1% por grandes empresas. As grandes empresas são muitas vezes parte de organizações multinacionais, tendo estruturas próprias de apoio à gestão e à decisão. Por sua vez, as PME são estruturas empresariais intermédias, em que 6,2% já efetua trocas comerciais com o exterior, apresentando, no entanto, dificuldades estruturais na sistematização e organização de estratégias de internacionalização, que lhes permitam uma melhoria da sua performance empresarial.

Segundo Brouthers et al. (2009), a internacionalização assume-se desta forma como um processo exigente e complexo, tornando-se assim fundamental investigar métodos de internacionalização das PME, compreendendo as variáveis intrínsecas ao seu melhor desempenho. Com o desenvolvimento do presente estudo, pretende-se ainda escolher um plano de marketing internacional, que defina a seleção e método de entrada das PME portuguesas nos mercados internacionais, atendendo à importância que estes fatores terão no sucesso destas empresas (Oviatt & McDougall, 2005; Tedim, 2015).

ENQUADRAMENTO TEORICO

Para a elaboração deste artigo, foi efetuada uma revisão bibliográfica, seguindo procedimentos e metodologia científica utilizada e recomendada nas revisões de literatura.

Desta forma, esta revisão iniciou-se por uma pesquisa em bases de dados científicas, tendo por referência os trabalhos publicados sobre marketing, marketing internacional e planos de marketing internacionais. Dos resultados das pesquisas efetuadas, selecionaram-se para análise os artigos que obedeciam a alguns critérios, nomeadamente, serem mais recentes, terem como assunto central algum dos temas abordados neste trabalho e terem conclusões importantes devidamente validadas. Dos artigos selecionados, escolhemos para inclusão no presente trabalho, aqueles que permitiam a ligação direta com o tema das PME Portuguesas. De seguida, passámos a uma recolha de informação mais de caráter estatístico sobre as PME portuguesas, seguida de uma revisão bibliográfica sobre este mesmo assunto, estabelecendo por fim, uma ligação final entre todos os temas em estudo. Conseguimos desta forma, retirar conclusões, que nos permitiram a escolha de um plano de marketing internacional, adaptado às PME portuguesas.

As PME Portuguesas

O processo de internacionalização exige bastantes esforços organizacionais e o envolvimento de todas as áreas de uma empresa, para que seja bem-sucedido. As PME necessitam de um esforço suplementar para atingir este objetivo, sendo, no entanto, um passo que na maioria das vezes permite a alavancagem ao seu desenvolvimento e crescimento, que no mercado interno não iriam conseguir obter (Ilhéu, 2009). Por outro lado, a internacionalização aumenta o risco para as PME, atendendo à falta de recursos, experiência e conhecimento, bem como ao seu orçamento limitado para fazer face à necessidade de contratar profissionais para esta área de conhecimento específica (Musteen, Francis, & Datta, 2010; Tang, 2011). A deterioração do mercado interno, ou a necessidade simples de expansão e crescimento, enquadrada na facilidade das comunicações globais, dos transportes e da evolução tecnológica, faz que cada vez mais as pequenas médias empresas sejam obrigadas a direcionar as suas estratégias para a internacionalização (Brouthers et al., 2009).

É por isso importante conhecer os dados estatísticos do setor. Segundo o INE (2019), a categoria das PME é definida como empresas que têm na sua estrutura menos de 250 pessoas, um volume de negócios anual inferior aos 50 milhões de euros e o balanço total anual a não ultrapassar os 43 milhões de euros. Já segundo a Pordata (2019) e com dados referentes a 2017, existiam em Portugal 1.259.234 PME, sendo 1.212.059 microempresas, 40.547 pequenas empresas e 6.628 médias empresas. Desta forma, as PME Portuguesas representavam um universo de 99,9% do total de empresas em Portugal e 60,2% do volume total de negócios das empresas em Portugal.

Marketing Internacional

Antes de podermos entrar no estudo mais detalhado do marketing internacional, é importante fazer uma pequena revisão do marketing enquanto conceito mais abrangente. Segundo Kotler e Keller (2013), a extrema competitividade empresarial internacional, acompanhada de um processo intenso de globalização, em que as fronteiras dos mercados tendem a estar cada vez mais abertas, provocou várias mudanças nas estratégias das empresas. A primeira década do século XXI, criou desafios de enorme complexidade às corporações empresariais, com o marketing a desempenhar um papel de extrema importância, pois as operações, a contabilidade, as finanças e outras funções das organizações, não faziam sentido se não houvesse procura pelos produtos da empresa, e conseqüentemente, lucro. Estes mesmos autores, ainda sobre a importância do marketing nas organizações e numa tentativa de conceptualização do conceito, definem o marketing como um processo que envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, podendo aplicar-se a bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Segundo Douglas e Craig (1989), com a globalização crescente, passamos a ter um forte impulso nas trocas comerciais a nível internacional, surgindo a necessidade de acompanhar esta internacionalização com estudos estratégicos detalhados sobre os mercados de destino, nomeadamente ao nível das oportunidades e ameaças que poderão ser encontradas nesses mesmos mercados. Estes estudos podem ser assim definidos como marketing internacional, enquanto método que estuda o processo de expansão e entrada num mercado internacional.

Segundo Ilhéu (2009), marketing internacional pode ser definido como (1) desenvolvimento multinacional que consiste no planeamento, execução, criação, construção de ideias, de preços, bens e serviços, criando uma relação de troca de forma a corresponder a objetivos individuais e organizacionais, (2) elaboração de planos de negócio destinadas ao consumidor, promovendo e dirigindo fluxos de bens e serviços, de forma à obtenção de lucro da empresa e (3) enquanto conjunto de atividades dentro do meio envolvente, de forma a encontrar e satisfazer as necessidades e desejos manifestados pelos clientes globais, melhor que a concorrência, quer local, quer internacional.

O mercado global torna-se complexo, sendo por isso difícil de controlar os elementos do ambiente organizacional, levando a que os gestores utilizem novos instrumentos e métodos (Doole & Lowe, 2008). Ainda segundo estes autores a empresa pode optar por dois programas de internacionalização, a standardização ou a adaptação, em que o primeiro programa está relacionado com o método adotado pela empresa para se introduzir num

novo mercado, enquanto que o segundo está relacionado com a estratégia de marketing e o marketing mix, e a forma como estes vão ser adaptados ao ambiente de um novo mercado internacional.

Planos de marketing internacional

Segundo Kotler e Keller (2012), a criação de um plano de marketing é fundamental para as empresas que querem ser bem-sucedidas, obterem resultados positivos e crescerem todos os anos de forma sustentada. É com a utilização de sucesso do marketing e dos seus diferentes elementos que é possível criar procura pelos bens e serviços das empresas. Segundo um estudo feito por Camponês (2018), as PME consideram que a implementação de um plano de marketing internacional é algo complexo para a sua dimensão, referindo que não se sentem capazes de o executarem sozinhas e sem apoio.

Tedim (2015), refere que na construção de um plano de marketing internacional, é necessário conhecer os diversos elementos que integram o micro e macro ambiente do mercado alvo e reconhecer e estudar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades com que a empresa vai se deparar no seu desenvolvimento e na sua atividade de negócio.

Numa abordagem simplista, que, no entanto, acaba por influenciar e ser adaptada a diferentes contextos por outros autores, Kotler e Armstrong (1999) definem um plano de marketing com 8 etapas, definindo as mesmas da seguinte forma:

1. Análise Diagnóstico;
2. Análise SWOT;
3. Definição dos Objetivos de Marketing;
4. Definição da Estratégia de Marketing;
5. Formulação do Marketing-Mix;
6. Plano de Ação;
7. Controlo;
8. Atualização.

Por sua vez, Mcdonald (2008), para além de estabelecer a sua fundamentação teórica completa e essencial sobre o plano de marketing, ainda recria e disponibiliza exemplos e métodos de aplicação à realidade, num plano de marketing de carácter prático, dividido em 4 etapas, conforme podemos verificar pela análise à figura 1.

Etapas	Output/Objetivos	Ferramentas a utilizar
Etapa 1 : Definição de metas	-Missão -Resumo financeiro	
	Análise do mercado: -Estrutura de mercado -Tendências de mercado -Segmentos-chave -Previsões	-Auditoria de marketing -Segmentação de mercado -Análise do ciclo de vida do produto -Difusão da inovação -Benchmarking
Etapa 2 : Visão global da situação da empresa	Oportunidades/ameaças	-Análise SWOT -Gestão de situações
	Forças/fraquezas	-Fatores críticos de sucesso -Pesquisa de mercado -Estudos de segmentação de mercado -Análise SWOT
	Resumo de portfólio	-Matriz BCG -Directional policy matrix
	Suposições	-Análise de Risco
Etapa 3 : Formulação da Estratégia	Objetivos de marketing: -Foco da estratégia -Mix de produtos -Clientes-alvo	-Matriz de Porter -Matriz de Ansoff -Matriz BCG -Directional policy matrix
	Estratégias de marketing (4 P's, posicionamento/ estratégias de marca): -Produto -Preço -Promoção/comunicação -Posicionamento	-Opções estratégicas de base -Estratégias competitivas -Estudos de Segmentação de mercado -Pesquisa de mercado
Etapa 4 : Alocação de recursos e monitorização	Recursos necessários	-Previsão -Elaboração de orçamentos
		Análise de resultados e revisão

Figura 1. Metodologia plano de Marketing – Modelo de McDonald (2008)

Fonte: adaptado (McDonald, 2008)

Numa abordagem bastante semelhante, Westwood (2013) afirma que o plano de marketing é usado essencialmente para definir a forma e o método de usar os recursos necessários, de forma a atingir os objetivos de marketing planeados pela empresa. O mesmo autor afirma ainda que os planos permitem obter uma segmentação dos mercados alvo, conhecer o posicionamento no mercado e a sua dimensão, e por fim, organizar a quota de mercado viável dentro de cada segmento de mercado, contribuindo de forma fundamental para que a gestão possa atingir os objetivos globais de marketing da empresa. Este autor, conforme podemos verificar pela figura 2, define 11 momentos mais relevantes no plano de marketing.



Figura 2. Processo Planejamento de Marketing - Modelo de Westwood (2013)

Fonte: Adaptado de (Westwood, 2013)

Numa outra abordagem, já diretamente aplicada à vertente internacional, McDonald e Wilson (2011), explicam que o plano de marketing internacional deve estar segmentado em 4 etapas, subdivididas em 10 pontos chave, cuja implementação leva a maiores níveis de sucesso da execução de um planejamento de marketing internacional. O plano deve começar pela definição da missão e objetivos de marketing na empresa, permitindo o alinhamento destes com a missão e visão geral da organização em si. Segue-se uma auditoria de marketing e análise SWOT, que deve ser desenvolvida a fim de criar conclusões acerca das suas forças e fraquezas, no contexto macro das possíveis ameaças e oportunidades que a empresa possa ter que enfrentar. As seguintes fases passam pelo desenvolvimento de pontos chave, permitindo retirar conclusões sobre as ameaças e oportunidades do mercado alvo, pela definição dos objetivos e estratégias de marketing isto através da standardização ou adaptação do marketing mix e por a previsão dos resultados esperados, com o conhecimento de um plano alternativo. Nas últimas duas fases, os autores identificam a definição do orçamento e por último o controlo da implementação do programa ao detalhe referente ao primeiro ano de ação, conforme se pode verificar pela figura 3.



Figura 3. As 10 Etapas do Planejamento de Marketing - Modelo de McDonald e Wilson (2011)

Fonte: Adaptado McDonald e Wilson (2011)

Por sua vez, Doole e Lowe (2012) começam primeiro por delinear três questões fundamentais que o plano de marketing internacional deve conseguir responder:

- Como está a empresa no presente (missão)?
- Como quer estar (visão)?
- Como vai chegar ao objetivo (estratégia)?

Estes mesmos autores, conforme se pode verificar pela figura 4, consideram assim que as respostas a estas questões prendem-se em cinco elementos essenciais ao processo de construção de um plano de Marketing Internacional, começando por (1) análise internacional do ambiente micro e macro do país escolhido para a internacionalização; (2) avaliação do sistema organizacional interno e externo (análise SWOT); (3) definição da missão e objetivos da estratégia de marketing internacional; (4) delineação do plano operacional; (5) construção de um plano de contingência e controlo, caso algo corra mal.



Figura 4. Os 5 elementos do Plano de Marketing Internacional - Modelo de Doole e Lowe (2012)
Elaboração própria com base em Doole e Lowe (2012)

Numa outra abordagem, Cateora, Gilly e Graham (2013) estruturam o plano de marketing internacional dividindo-o em quatro etapas fundamentais. Uma primeira etapa que passa pela elaboração de uma análise preliminar do país para onde a empresa se pretende internacionalizar, com uma análise das capacidades internas da empresa e escolha dos critérios que vão permitir à empresa a escolha do país de destino. Segundo estes autores, é fundamental fazer a ligação das forças, fraquezas, filosofias, produtos, operações e objetivos da empresa ao potencial de mercado do país alvo, gerando informação para que possa ser possível avaliar as suas potencialidades, identificar possíveis barreiras de acesso ao mercado e por fim, definir qual a estratégia de marketing mix a utilizar. Numa segunda etapa da construção do plano de marketing internacional, Cateora, Gilly e Graham (2013) sugerem a delimitação dos segmentos de mercado a atingir, posicionamento, *targeting* e segmentação, e a definição da estratégia de uniformização dos quatro pilares do marketing mix, isto é, produto, preço, promoção e distribuição. Esta segunda etapa terá por objetivo a tomada de decisão sobre as necessidades de ajustamento de componentes do marketing ao ambiente envolvente do mercado de destino. A terceira etapa assenta na construção do plano de marketing em si, ou seja, na delimitação dos objetivos e metas da estratégia, na definição do orçamento e escala de atividades. No fim desta etapa, deve estar definido o que deve ser feito, por quem, como e quando, visto que é nesta etapa que fica estabelecido o plano de ação. Como última etapa na estrutura do plano de marketing internacional, estes autores defendem a implementação e o controlo do plano de ação, da estratégia elaborada pela empresa. É nesta fase que as empresas tendem a estar menos atentas e a investir

menos recursos, se bem que o controlo e avaliação permanente da performance e dos resultados previstos no plano, podem proporcionar o aumento da probabilidade de a estratégia ser bem-sucedida. Na figura 5 podemos ver de forma resumida, o modelo proposto pelos autores.



Figura 5. Planeamento de marketing internacional - Modelo de Cateora et al. (2013)

Fonte: Adaptado de Cateora, Gilly e Graham (2013)

Por fim, podemos referir ainda Macedo (2014), quando este defende que o ponto chave de um plano de marketing internacional é a identificação e criação de vantagens competitivas para as organizações, devido à constante incerteza do ambiente, atuando como um fio condutor do futuro da empresa, caracterizando os objetivos e os caminhos para os atingir, antecipando desta forma os obstáculos passíveis de serem encontrados.

CONCLUSÕES

Podemos constatar que existe um amplo consenso sobre a importância que as PME assumem na economia portuguesa, não só em termos da sua atuação no mercado nacional, mas também em termos de internacionalização, num mercado que deixou de ser local ou regional, para ser global e mundial.

Mcdonald (2008) entre outros autores, refere que a utilização de modelos de marketing e a sua adaptação à realidade internacional, através do plano de marketing internacional, permite que as empresas possam melhorar a sua organização, de forma a enfrentarem o ambiente complexo de negócios onde se inserem, obtendo desta forma maiores resultados e benefícios económicos.

Neste sentido, analisámos vários trabalhos que abordavam de forma concreta modelos de planos de marketing internacional, tendo escolhido para análise concreta no âmbito deste estudo, os trabalhos de McDonald e Wilson (2011), Doole e Lowe (2012) e Cateora, Gilly e Graham (2013).

Pudemos verificar que de uma forma geral, todos obedecem a princípios gerais estabelecidos na literatura sobre o plano de marketing e consequentes adaptações ao conceito de internacionalização. No entanto, atendendo à necessidade de escolher um plano que melhor se ajuste às capacidades e recursos disponíveis nas PME, entendemos que o plano de Cateora, Gilly e Graham (2013) é no nosso entender o plano conceptual mais adequado.

Como justificação para esta escolha, apontamos três ordens de grandeza:

1. É um modelo com uma componente prática e de implementação mais simples e intuitiva, o que vai ao encontro de uma presumível maior dificuldade apresentada pelas PME, ao nível do conhecimento em áreas mais técnicas da gestão;
2. Aborda de forma consistente e transversal, todas as componentes de marketing mais referenciadas pela bibliografia, como sendo mais relevantes ao nível de uma PME;
3. Dá uma especial ênfase à componente de implementação e controlo, algo que é muito referenciado em termos de bibliografia como uma das falhas das PME ao nível da execução de planos de marketing.

REFERÊNCIAS

- AMA. (2013). Definition of Marketing. Retirado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Brouthers, L. E., Nakos, G., & Hadjimarcou, J. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38. <http://doi.org/10.1509/jimk.17.3.21> .
- Camponês, A. J. C. (2018). Marketing Internacional e Alianças Estratégicas em Pequenas Empresas da Indústria da Pedra Natural (Dissertação de Mestrado). Évora. Universidade de Évora.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. e Graham, J. L. (2013). *International marketing*. 16th ed. New York: Mcgraw-Hill Irwin.
- Doole, I. & Lowe, R. 2008. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (5 Edição). Capítulo 1
- Doole, I., & Lowe, R. 2012. *International marketing strategy* (6th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.

- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1989). Evolution of global marketing strategy-scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24(3), 47-59.
- gStrategy. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional* (2ª Edição). Lisboa: Edições Almedina.
- INE, (2019) O que se considera uma PME (Pequena e média empresa) retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- INE. (2019) Empresas em Portugal – 2017 retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358541793&PUBLICACOESmodo=2
- IPESA – Balanças e Bâsculas Eletrónicas S.A. (Dissertação de Mestrado). Porto. Universidade do Porto.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. (1999). *Principles of Marketing – Second European Edition*. New Jersey; Prentice Hall Europe.
- Macedo, I. F. F. P. (2014) Plano de Marketing Internacional: o caso da empresa
- McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans. How To Prepare Them, How To Use Them*. (7th ed.). United Kingdom: Wiley.
- McDonald, M. (2008). On Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Page.
- Pordata (2019) Base de dados Portugal Contemporâneo. Retirado de [https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+\(PME\)-378](https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+(PME)-378)
- Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374–398. <https://doi.org/10.1177/0266242610369748>

Tedim, I. F. S. (2015) *Plano de marketing internacional para a indústria metalomecânica no mercado da Indonésia* (Dissertação de Mestrado). Lisboa. Universidade Católica Portuguesa.

Westwood, J. (2013). How to write a marketing plan. London, Philadelphia: Kogan

PERFIL ACADÉMICO E PROFISSIONAL DOS AUTORES

Hugo Bastos é estudante da licenciatura em Gestão Comercial do ISLA Santarém. Operador Especializado na empresa Jerónimo Martins, SA.

Carlos Silva é estudante da licenciatura em Gestão Comercial do ISLA Santarém. Lojista loja MEO de Santarém, através da empresa Manpower Solutions.

Juliana Carmo é estudante da licenciatura em Gestão Comercial do ISLA Santarém. Proprietária da empresa Carpel, na Benedita

Rui Frade é Professor Coordenador do ISLA Santarém. Investigação em Marketing e Gestão.

Endereço postal:

ISLA Santarém
Largo Cândido dos Reis, 2000-241 Santarém
Portugal