



TISSOA

SHARED SERVICES
& OUTSOURCING TI FOR ASIA

MANUAL DE MARKETING INTERNACIONAL

SÍNTESE

O marketing internacional constitui um instrumento estratégico essencial para a internacionalização das empresas, exigindo uma abordagem integrada que combine análise de mercados, adaptação cultural, definição de estratégias de entrada e controlo de desempenho. Num contexto global marcado pela diversidade económica, institucional e cultural, o marketing internacional permite reduzir riscos, criar valor, construir confiança e posicionar de forma sustentável as organizações nos mercados externos, apoiando decisões estratégicas informadas e orientadas para o longo prazo.

ÍNDICE GERAL

SÍNTESE	2
ÍNDICE DE FIGURAS	4
INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	5
Introdução	6
Objetivos	6
DESENVOLVIMENTO	8
Enquadramento	9
Análise dos mercados da Àsia-Pacífico	10
Análise dos mercados asiáticos do setor TI	11
Estratégias de comunicação e penetração de mercado	13
Marketing internacional culturalmente sensível	14
Entrada no mercado	16
Estrutura aplicada ao setor TI	16
Marketing internacional B2B	29
Medição de desempenho e controlo estratégico	30
CONCLUSÃO	32
GLOSSÁRIO	34
BIBLIOGRAFIA	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução projetada do mercado de Inteligência Artificial na região Ásia-Pacífico (2022-2032)	13
Figura 2 - Diagrama de service-dominant logic	17
Figura 3 - Diagrama de value-based pricing	18
Figura 4 - Diagrama de signaling theory	18
Figura 5 - Modelo de Marketing-Mix	20
Figura 6 - Modelo STP	20
Figura 7 - Modelo PESTEL	20
Figura 8 - Modelo de análise SWOT	21
Figura 9 - Análise PESTEL dos mercados - Indonésia, Índia e Malásia	25
Figura 10 - Análise PESTEL dos mercados - China (High Tech Zones) e Hong Kong	25
Figura 11 - Análise PESTEL dos mercados - Filipinas e Singapura	26
Figura 12 - Análise SWOT do mercado - China	27
Figura 13 - Análise SWOT do mercado - Hong Kong	27
Figura 14 - Análise SWOT do mercado - Malásia	27
Figura 15 - Análise SWOT do mercado - Índia	28
Figura 16 - Análise SWOT do mercado - Singapura	28
Figura 17 - Análise SWOT do mercado - Filipinas	28
Figura 18 - Análise SWOT do mercado - Indonésia	29



INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Introdução

A crescente globalização da economia, a intensificação da concorrência internacional e a evolução acelerada dos mercados tem vindo a transformar profundamente a forma como as organizações concebem e implementam as suas estratégias de marketing. Neste contexto, o marketing internacional assume um papel central enquanto instrumento estratégico de apoio à internacionalização das empresas, permitindo compreender mercados externos, adaptar ofertas, reduzir riscos e criar valor sustentável em ambientes caracterizados por elevada diversidade cultural, económica e institucional.

O marketing internacional não se limita à simples extensão das práticas de marketing doméstico a outros países. Pelo contrário, implica uma abordagem estruturada e sistemática que integre a análise do ambiente internacional, o conhecimento profundo dos mercados-alvo, a adaptação das estratégias às especificidades locais e a articulação entre objetivos globais e ações locais. O marketing internacional deve ser entendido como um processo de criação e entrega de valor que considera as diferenças entre países como fator estratégico e não como obstáculo.

A complexidade do marketing internacional resulta, em grande medida, da coexistência de múltiplos contextos culturais, legais, económicos e tecnológicos. As empresas que operam em mercados internacionais enfrentam desafios, como diferenças nos comportamentos de consumo, barreiras linguísticas, enquadramentos regulatórios distintos, variações no poder de compra e níveis diferenciados de maturidade dos mercados. Estes fatores exigem uma abordagem de marketing baseada em análise rigorosa, planeamento estratégico e capacidade de adaptação contínua. Neste sentido, o presente manual de Marketing Internacional surge como um instrumento de apoio à compreensão e aplicação dos principais conceitos, modelos e práticas associadas à atuação das empresas em mercados externos. O manual procura articular a componente teórica com uma perspetiva prática, oferecendo um enquadramento estruturado que permita apoiar a tomada de decisão estratégica em contextos internacionais.

A sua elaboração assenta na premissa de que o marketing internacional é um processo dinâmico, que evolui em função das transformações dos mercados, das tecnologias e das próprias organizações. Assim, são abordados temas como a análise de mercados internacionais, a adaptação cultural, o marketing B2B, as estratégias de entrada, o marketing digital internacional e os mecanismos de medição de desempenho e controlo estratégico, de forma integrada e coerente.

Objetivos

O principal objetivo deste manual é fornecer uma visão abrangente e estruturada do marketing internacional, contribuindo para o desenvolvimento de competências estratégicas e operacionais necessárias à atuação em mercados externos. De forma mais específica, o manual tem como objetivos:

1. Enquadrar o conceito de marketing internacional e a sua importância no processo de internacionalização das empresas;
2. Identificar e analisar os principais fatores que influenciam a atuação das organizações em mercados internacionais;
3. Apresentar metodologias e ferramentas de análise de mercados externos;
4. Apoiar a definição de estratégias de marketing adaptadas a diferentes contextos culturais e institucionais;
5. Promover a compreensão do marketing internacional em contextos B2B;
6. Evidenciar a importância do planeamento, da medição de desempenho e do controlo estratégico no marketing internacional;

7. Contribuir para uma abordagem informada, crítica e orientada para o longo prazo na tomada de decisões de marketing.

Em síntese, este manual pretende constituir um referencial de apoio para técnicos, gestores e decisores, fornecendo bases conceptuais e práticas que facilitem a compreensão dos desafios e oportunidades do marketing internacional, promovendo estratégias mais eficazes, sustentáveis e ajustadas à realidade dos mercados globais.



DESENVOLVIMENTO

DESENVOLVIMENTO

Enquadramento

O marketing internacional assume um papel central nos processos de internacionalização das empresas, particularmente no setor das Tecnologias de Informação (IT), onde a competitividade é global, os ciclos de inovação são curtos e os produtos e serviços apresentam elevado grau de intangibilidade. Para as PME tecnológicas portuguesas, o marketing internacional não se limita à promoção comercial, mas constitui um instrumento estratégico fundamental para posicionamento, diferenciação e criação de valor sustentável em mercados externos. Segundo Philip Kotler e Keller (2016), o marketing pode ser definido como o processo de criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, bem como a gestão das relações com estes, de modo a beneficiar a organização e os seus stakeholders. Quando transposto para o contexto internacional, este processo torna-se mais complexo, exigindo adaptação a diferentes ambientes culturais, económicos, tecnológicos e institucionais. No setor IT, essa complexidade é amplificada por várias características estruturais. Em primeiro lugar, os serviços tecnológicos são, em grande medida, intangíveis, o que dificulta a sua avaliação prévia por parte dos clientes. Em segundo lugar, a perceção de qualidade está fortemente associada à reputação, confiança e credibilidade do fornecedor. Em terceiro lugar, muitos serviços IT são personalizados ou cocriados com o cliente, o que reforça a importância do relacionamento e da comunicação contínua.

De acordo com a OCDE (2023), os serviços baseados em conhecimento, incluindo software, cloud computing, outsourcing e serviços digitais, representam uma parcela crescente do comércio internacional, sendo responsáveis por uma parte significativa do valor acrescentado nas cadeias globais de valor. A UNCTAD (2023) sublinha ainda que o comércio de serviços digitais cresce a um ritmo superior ao do comércio de bens, com a região Ásia-Pacífico a assumir um papel de liderança nesse crescimento. Neste contexto, o marketing internacional no setor IT deve ser entendido como um processo estratégico integrado, que começa muito antes da entrada efetiva no mercado e se prolonga ao longo de todo o ciclo de vida da presença internacional da empresa. A sua função não é apenas gerar leads ou apoiar vendas, mas também reduzir a perceção de risco por parte do cliente, comunicar competências técnicas, construir confiança e reforçar a legitimidade institucional da empresa em mercados estrangeiros.

Uma distinção relevante no enquadramento do marketing internacional no setor IT é a diferença entre marketing de bens e marketing de serviços. Lovelock e Wirtz (2016) identificam quatro características fundamentais dos serviços (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade) que influenciam profundamente a forma como estes são comercializados. No caso dos serviços IT, estas características manifestam-se de forma particularmente intensa, exigindo abordagens de marketing baseadas em evidência, prova social, demonstrações técnicas, estudos de caso e certificações. Adicionalmente, o setor IT opera predominantemente em contextos B2B, nos quais os processos de decisão são mais longos, racionais e multifatoriais. Segundo Hutt e Speh (2020), o marketing B2B caracteriza-se por decisões tomadas por múltiplos intervenientes, elevada importância do relacionamento e forte peso dos critérios técnicos e económicos. Assim, o marketing internacional no setor IT deve articular-se estreitamente com as equipas comerciais, técnicas e de gestão, garantindo coerência entre promessa de valor e capacidade de entrega. Outro elemento central no enquadramento do marketing internacional no setor IT é a crescente digitalização dos canais de comunicação e venda. O marketing digital internacional tornou-se uma ferramenta essencial para PME tecnológicas, permitindo alcançar mercados distantes com custos relativamente reduzidos. No entanto, esta digitalização não elimina a necessidade de adaptação cultural. Plataformas, motores de busca, redes sociais e hábitos de consumo digital variam significativamente entre países asiáticos, exigindo estratégias diferenciadas. A literatura sobre internacionalização destaca ainda a importância do marketing como mecanismo de aprendizagem organizacional. Johanson e Vahlne (2009) defendem que o conhecimento de mercado é um dos principais fatores de sucesso na internacionalização, sendo o marketing um dos principais veículos de aquisição desse conhecimento. A interação com clientes, parceiros e stakeholders locais fornece informação crítica que permite ajustar a oferta, a comunicação e o posicionamento da empresa.

No contexto das PME portuguesas do setor IT, o marketing internacional assume também uma função de compensação de desvantagens estruturais. Empresas de menor dimensão enfrentam frequentemente

limitações de recursos financeiros, notoriedade de marca e presença institucional. Uma estratégia de marketing internacional bem estruturada pode mitigar estas limitações através de posicionamento claro, especialização de nicho, storytelling tecnológico e valorização da qualidade e fiabilidade associadas à origem europeia. A região Ásia-Pacífico apresenta desafios específicos para o marketing internacional. Diferenças culturais profundas, diversidade linguística, ambientes regulatórios distintos e níveis variados de maturidade digital exigem abordagens flexíveis e informadas. Em mercados como Singapura ou Hong Kong, altamente sofisticados e competitivos, o marketing deve enfatizar inovação, compliance e excelência operacional. Em mercados emergentes como Indonésia ou Filipinas, pode ser mais relevante destacar relação custo-benefício, escalabilidade e suporte local.

Análise dos mercados da Ásia-Pacífico

A região da Ásia-Pacífico afirma-se, nas últimas décadas, como um dos principais motores do crescimento económico global e como um polo central da economia digital. Para as PME do setor das Tecnologias de Informação, esta região representa simultaneamente uma oportunidade estratégica de expansão e um contexto altamente competitivo e heterogéneo, exigindo uma análise de mercado aprofundada antes da definição de qualquer estratégia de marketing internacional. Tal como mencionado anteriormente, de acordo com a UNCTAD (2023), a Ásia-Pacífico concentra uma parte crescente do investimento em tecnologias digitais, inovação e serviços baseados em conhecimento. Paralelamente, a OCDE (2023) destaca que vários países asiáticos lideram indicadores de adoção tecnológica, digitalização empresarial e desenvolvimento de infraestruturas digitais. Estes fatores tornam a região particularmente atrativa para empresas de software, outsourcing IT, serviços partilhados, cloud computing e soluções digitais avançadas.

No entanto, a Ásia-Pacífico não constitui um mercado homogéneo. Trata-se de uma região caracterizada por profundas diferenças económicas, culturais, institucionais e tecnológicas. Esta diversidade implica que as estratégias de marketing internacional não podem ser uniformes, devendo ser adaptadas às especificidades de cada mercado. Do ponto de vista do marketing, a análise dos mercados asiáticos deve considerar não apenas indicadores macroeconómicos, mas também fatores como maturidade digital, comportamento do cliente empresarial, estrutura da concorrência, modelos de decisão de compra e enquadramento regulatório.

A China representa um dos mercados mais relevantes e complexos da região. As denominadas High-Tech Zones, como Shenzhen ou Zhongguancun, concentram ecossistemas altamente desenvolvidos de inovação tecnológica, startups, grandes empresas tecnológicas e investimento público em I&D. Para empresas estrangeiras, o mercado chinês oferece enorme potencial de escala, mas impõe desafios significativos em termos de regulação, proteção da propriedade intelectual e acesso ao mercado. Do ponto de vista do marketing, a presença local, a adaptação cultural da comunicação e a construção de relações institucionais são fatores críticos. Estratégias baseadas apenas em canais digitais globais tendem a ser insuficientes, sendo frequentemente necessário recorrer a plataformas locais e a parceiros chineses para ganhar credibilidade e visibilidade. A Índia assume um papel central no setor das Tecnologias de Informação, sendo reconhecida globalmente como um dos principais polos de desenvolvimento de software, outsourcing e serviços tecnológicos. Cidades como Bangalore, Hyderabad ou Pune concentram uma vasta oferta de talento altamente qualificado e um ecossistema empresarial maduro no domínio das IT. Do ponto de vista do marketing internacional, a Índia apresenta um mercado B2B altamente competitivo, onde o preço é um fator relevante, mas não exclusivo. A reputação técnica, a especialização setorial e a capacidade de escalar serviços são elementos diferenciadores. Para PME portuguesas, o marketing na Índia deve enfatizar competências específicas, qualidade europeia, compliance e capacidade de colaboração internacional. A Singapura posiciona-se como um dos principais hubs tecnológicos e financeiros da Ásia-Pacífico. Trata-se de um mercado altamente desenvolvido, com elevado poder de compra, forte enquadramento regulatório e elevado grau de sofisticação dos clientes empresariais. Do ponto de vista do marketing, Singapura funciona muitas vezes como porta de entrada regional, sendo utilizada por empresas internacionais como base para operações no Sudeste Asiático. Neste mercado, o marketing internacional deve enfatizar inovação, fiabilidade, segurança da informação, certificações e alinhamento com standards internacionais. A concorrência é intensa, o que exige posicionamento claro e propostas de valor diferenciadas. Hong Kong desempenha igualmente um papel relevante como plataforma de acesso a mercados asiáticos, combinando características de centro financeiro internacional com forte integração regional. Apesar da sua dimensão

relativamente reduzida, Hong Kong apresenta elevada densidade de empresas multinacionais e uma cultura de negócios orientada para serviços. Do ponto de vista do marketing IT, a confiança, a reputação e a capacidade de operar em ambientes regulados são determinantes. A comunicação tende a ser mais direta e alinhada com padrões internacionais, embora o contexto cultural asiático continue a influenciar a forma como as relações de negócio são construídas. A Malásia e as Filipinas destacam-se como destinos relevantes para serviços partilhados e outsourcing IT. Ambos os mercados beneficiam de políticas públicas favoráveis ao investimento estrangeiro, custos operacionais competitivos e crescente qualificação da força de trabalho. Do ponto de vista do marketing internacional, estes mercados apresentam oportunidades para empresas que procuram posicionar-se como parceiros tecnológicos de médio prazo, oferecendo soluções escaláveis e custo-eficientes. A comunicação deve enfatizar fiabilidade operacional, flexibilidade e capacidade de adaptação às necessidades do cliente internacional. A Indonésia representa um mercado emergente de grande dimensão, com rápido crescimento da economia digital e forte expansão do consumo tecnológico. Apesar de ainda apresentar desafios ao nível das infraestruturas e da regulação, o mercado indonésio oferece oportunidades significativas para empresas de IT, particularmente em áreas como fintech, e-commerce e digitalização empresarial. Do ponto de vista do marketing, é fundamental compreender a diversidade cultural interna do país e adaptar a comunicação a diferentes segmentos de mercado. A presença local e as parcerias com empresas indonésias são frequentemente determinantes para ganhar tração comercial.

De forma transversal a todos estes mercados, importa salientar que o comportamento do cliente empresarial na Ásia-Pacífico tende a valorizar relações de longo prazo, estabilidade e confiança. O processo de decisão de compra em contexto B2B é frequentemente coletivo e hierarquizado, envolvendo múltiplos decisores. O marketing internacional deve, por isso, ser concebido como um processo contínuo de relacionamento, e não apenas como um conjunto de ações promocionais pontuais. A análise da concorrência é outro elemento essencial. Em muitos mercados asiáticos, as PME portuguesas enfrentarão concorrência local altamente competitiva, bem como grandes players internacionais. Esta realidade reforça a importância de estratégias de marketing baseadas em diferenciação, especialização e nichos de mercado, em vez de competição direta baseada exclusivamente em preço.

Em suma, a análise dos mercados internacionais da Ásia-Pacífico evidencia a existência de contextos muito distintos, que exigem abordagens de marketing internacional diferenciadas. Para as PME do setor IT envolvidas no projeto TISSOA, compreender esta diversidade é condição essencial para definir estratégias eficazes, selecionar mercados prioritários e adaptar a sua proposta de valor às expectativas e necessidades específicas de cada país. O sucesso do marketing internacional na região dependerá, em grande medida, da capacidade de equilibrar visão global com sensibilidade local, rigor analítico com flexibilidade estratégica.

Análise dos mercados asiáticos do setor TI

A análise de mercados asiáticos no setor IT exige uma abordagem estruturada que combine uma leitura contextualizada da economia, políticas públicas, geoestratégia e inovação local, com uma leitura setorial dos segmentos tecnológicos, cadeias de valor, capacidade competitiva e regimes regulatórios. Cada país tem características próprias no que respeita à capacidade produtiva, grau de inovação, orientação industrial, maturidade digital e integração em cadeias globais de valor, o que torna inadequado qualquer tratamento homogêneo da região. O mesmo deve ser feito individualmente para cada país ou região do mesmo. No âmbito do marketing internacional, e particularmente no contexto de uma estratégia de entrada, é fundamental delimitar previamente o foco tecnológico, considerando segmentos como a inteligência artificial, robótica, software empresarial, smart manufacturing ou cloud computing e cibersegurança. A partir desta delimitação torna-se possível comparar posicionamentos tecnológicos nacionais, oportunidades de parceria, níveis de procura e barreiras de entrada, fornecendo uma base de análise que reduz risco e orienta a tomada de decisão.

No caso da China, considerada uma das principais potências tecnológicas mundiais, desempenhando um papel central nas cadeias globais de valor associadas à indústria e à transformação digital. As suas Zonas High-Tech, como Shenzhen e Pequim (Zhongguancun), funcionam como verdadeiros clusters de inovação, com elevada concentração de empresas do setor. Esta concentração é sustentada pelo elevado nível de

investimento público em I&D, políticas industriais orientadas para setores estratégicos, ecossistemas empresariais densos e articulados, infraestruturas tecnológicas avançadas e capital humano altamente qualificado. A liderança chinesa em investigação tecnológica é frequentemente destacada em relatórios internacionais sobre centros de ciência e tecnologia, evidenciando o seu peso na produção de patentes, na inovação aplicada e na integração com mercados digitais e industriais. Relatórios recentes da WIPO (2025) confirmam que a China se tem afirmado como líder emergente em tecnologia e propriedade intelectual. A transformação industrial do país está igualmente associada a iniciativas estruturais de modernização tecnológica, como a robótica e o smart manufacturing, que integram automação, análise de dados, sensores industriais e sistemas ciber físicos no tecido produtivo. Este processo reforça o posicionamento da China como um centro de inovação aplicada, criando potencial para mercados vizinhos e criando um ambiente particularmente atrativo para empresas estrangeiras, incluindo pequenas e médias empresas portuguesas, que procuram acesso a cadeias industriais especializadas, integração com tecnologias aplicadas, projetos de co inovação e parcerias. Este enquadramento explica por que razão a China é estratégica na análise de entrada em mercados asiáticos, sobretudo no setor das TI, onde a maturidade industrial e a capacidade de absorção tecnológica são fatores determinantes para a internacionalização.

Neste contexto regional, Hong Kong assume um posicionamento específico e complementar. Enquanto Região Administrativa Especial com forte vocação internacional, Hong Kong funciona como plataforma financeira, jurídica e comercial entre a China continental e os mercados globais. A elevada transparência regulatória, a proteção da propriedade intelectual e a forte conectividade internacional tornam-no um ambiente particularmente relevante para estratégias de entrada gradual no mercado chinês ou para operações de estruturação regional. No setor tecnológico, Hong Kong tem vindo a reforçar o investimento em inovação, inteligência artificial e start-ups tecnológicas, apoiado por programas públicos e pela integração na Greater Bay Area. Para PME portuguesas, Hong Kong pode representar um ponto de ancoragem estratégica, reduzindo risco institucional e facilitando acesso a investidores, parceiros tecnológicos e redes internacionais.

Esta dinâmica tem impacto direto na evolução dos mercados vizinhos. A Singapura, por exemplo, apresenta um ecossistema mais orientado para serviços tecnológicos de alto valor, incluindo software empresarial, serviços financeiros digitais, gestão de dados, cloud computing e mobilidade inteligente. Este posicionamento resulta de uma estabilidade institucional muito positiva, uma boa regulação transparente e previsível, infraestruturas digitais avançadas, elevados investimentos públicos em digitalização, e ainda políticas de atração de talento e capital internacional. Desta forma, a Singapura consolidou-se como uma porta de entrada estratégica para o Sudeste Asiático, funcionando como plataforma de expansão regional para empresas tecnológicas estrangeiras.

Por outro lado, a Índia e a Indonésia representam dois casos distintos, mas que se complementam. A Índia apresenta uma das maiores indústrias de software empresarial e serviços de tecnologia de informação a nível global, com presença expressiva em consultoria, outsourcing e desenvolvimento de plataformas digitais. Uma análise rigorosa deste mercado deve considerar tanto a cadeia de valor dos serviços como a estrutura competitiva entre fornecedores locais e internacionais. Já a Indonésia tem vindo a acelerar a construção do seu ecossistema tecnológico através de estratégias nacionais de digitalização e inteligência artificial, procurando atrair investimento estrangeiro e fomentar a capacidade local. Existem iniciativas governamentais que procuram posicionar o país como um polo emergente de IA aplicada a setores como agricultura, saúde, serviços públicos e cloud computing. Isto potencializará oportunidades para fornecedores especializados, incluindo PME estrangeiras com soluções em software, integração e automação.

Ainda nesta região, a Malásia e as Filipinas apresentam igualmente perfis de crescimento tecnológico significativos, embora com maturidades diferentes. A Malásia tem recebido investimentos relevantes em infraestruturas digitais e formação de recursos humanos especializados, criando condições favoráveis para o desenvolvimento de soluções de IA, software empresarial e automação industrial. As Filipinas, por outro lado, apresentam um potencial crescente em serviços de software e integração digital, embora que alguns segmentos mais avançados, como a inteligência artificial ou a robótica industrial, enfrentem desafios relacionados com competitividade e capacidades técnicas. Assim, a análise estratégica deve ter em conta não apenas oportunidades, como também fragilidades, especialmente no que respeita a talento especializado, infraestruturas e políticas de estímulo tecnológico.

Asia Pacific Artificial Intelligence (AI) Market

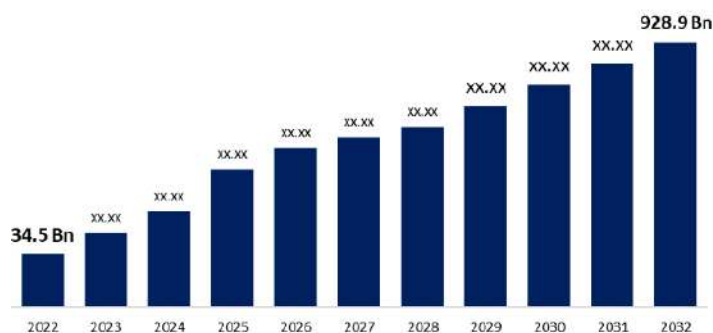


Figura 1 - Evolução projetada do mercado de Inteligência Artificial na região Ásia-Pacífico (2022–2032)

O gráfico apresentado (Spherical Insights, 2023) ilustra a evolução projetada do mercado de Inteligência Artificial (IA) na região Ásia-Pacífico entre 2022 e 2032. De acordo com os dados indicados, o mercado foi avaliado em 34,5 mil milhões de dólares em 2022 e prevê-se que atinja aproximadamente 928,9 mil milhões de dólares até 2032, evidenciando um crescimento extremamente expressivo ao longo da década. O gráfico demonstra uma trajetória ascendente consistente, com aumentos anuais progressivos, refletindo uma taxa média de crescimento anual composta muito elevada (38,9% no período analisado).

Este crescimento acentuado pode ser interpretado como resultado de vários fatores estruturais na região Ásia-Pacífico, nomeadamente:

- Forte investimento público e privado em I&D;
- Expansão da digitalização industrial e dos serviços;
- Adoção crescente de soluções IA em setores críticos;
- Desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas avançadas;
- Políticas nacionais orientadas para inovação tecnológica.

Estratégias de comunicação e penetração de mercado

A definição de estratégias de comunicação e penetração de mercado em ecossistemas tecnológicos asiáticos exige uma abordagem integrada que combine marketing internacional, análise intercultural e compreensão dos ambientes digitais locais. Para as PME portuguesas do setor, o sucesso não depende apenas da qualidade técnica das soluções oferecidas, mas da capacidade de adaptar mensagens, canais e propostas de valor às especificidades culturais, institucionais e tecnológicas de cada mercado.

A literatura clássica de marketing internacional demonstra que a padronização excessiva tende a reduzir eficácia em contextos culturalmente distintos. Segundo Geert Hofstede (2010), diferenças nas dimensões culturais, como distância ao poder, individualismo versus coletivismo e orientação de longo prazo, influenciam padrões de decisão, confiança e relacionamento empresarial. Alguma literatura distingue culturas de alto e baixo contexto, sendo grande parte dos mercados asiáticos caracterizados por comunicação implícita, relacional e dependente de sinais contextuais. Estas diferenças têm impacto direto na forma como conteúdos de marketing devem ser estruturados, especialmente no setor tecnológico, onde credibilidade, reputação e prova social assumem peso determinante.

Do ponto de vista estratégico, a entrada em mercados tecnológicos asiáticos deve seguir uma lógica de segmentação e posicionamento alinhada com os princípios defendidos por Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2016), que destacam a importância de adaptar proposta de valor e comunicação aos segmentos-alvo. No contexto B2B tecnológico, isso implica enfatizar desempenho mensurável, certificações, estudos de caso e compatibilidade técnica. No contexto B2C digital, a narrativa deve integrar experiência do utilizador,

segurança e reputação da marca. O ambiente digital chinês caracteriza-se por elevada integração entre comunicação, transação e reputação online. Estudos sobre marketing digital na China demonstram que a construção de confiança depende da combinação entre prova social, parcerias locais e relacionamento contínuo (Luo, 2007; Zhang & Mao, 2016). O conceito de guanxi (redes de relações pessoais baseadas em reciprocidade) continua a desempenhar um papel central na formação de credibilidade empresarial. Para PME portuguesas, estratégias eficazes na China devem incluir uma presença digital localizada, produção de conteúdos em mandarim, colaboração com parceiros tecnológicos locais e participação em eventos sectoriais. A comunicação deve privilegiar relações de longo prazo, evitando abordagens excessivamente transacionais.

Em Hong Kong, embora culturalmente próximo do universo chinês, o ambiente institucional é distinto. Com sistema jurídico baseado na common law e forte orientação internacional, Hong Kong combina práticas de comunicação globais com sensibilidade cultural regional. Relatórios da Invest Hong Kong (2023) destacam que empresas tecnológicas valorizam métricas objetivas de desempenho, certificações internacionais e transparência regulatória. Assim, a comunicação tende a ser mais orientada por dados, especialmente em contextos B2B.

No Sudeste Asiático, a comunicação digital é fortemente influenciada por padrões de consumo móvel e redes sociais. Dados da Statista (2023) confirmam elevados níveis de utilização de plataformas como Facebook, Instagram, TikTok e WhatsApp na Indonésia e nas Filipinas. Estes mercados apresentam populações jovens, digitalmente ativas e recetivas a formatos visuais e interativos. Relatórios da United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2021) sublinham que acessibilidade linguística e adaptação cultural são determinantes para aumentar confiança em serviços digitais. Assim, campanhas multilingues e conteúdos contextualizados superam abordagens genéricas. Na Malásia e em Singapura, mercados tecnologicamente maduros e orientados para serviços de elevado valor, a comunicação tende a assumir carácter mais profissional e racional. A Singapura, enquanto hub regional, valoriza relatórios técnicos, white papers, participação em conferências e networking institucional. A Organisation for Economic Co-operation and Development (2021) destaca que ecossistemas digitais avançados exigem estratégias de marketing baseadas em dados, segmentação precisa e monitorização de desempenho.

A Índia apresenta elevada diversidade cultural, linguística e regional, o que exige segmentação refinada. A utilização de plataformas globais como LinkedIn e YouTube coexiste com abordagens regionais adaptadas. Estudos sobre internacionalização empresarial indicam que a credibilidade em mercados complexos depende da adaptação narrativa e da sensibilidade a valores sociais locais (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2017). Campanhas eficazes tendem a enfatizar benefícios coletivos, inovação acessível e impacto social positivo.

A penetração eficaz em ecossistemas tecnológicos asiáticos deve articular três dimensões fundamentais:

1. Adaptação cultural da comunicação, incorporando linguagem, símbolos e narrativas adequadas ao contexto.
2. Presença digital robusta e localizada, utilizando plataformas dominantes em cada mercado.
3. Parcerias locais estratégicas, incluindo integradores de sistemas, distribuidores e hubs tecnológicos, reduzindo assimetria de informação e risco institucional.

As estratégias de comunicação e penetração de mercado em ecossistemas tecnológicos asiáticos exigem mais do que adaptação linguística, requerem inteligência cultural, análise institucional e alinhamento estratégico com a maturidade digital de cada mercado. A combinação entre rigor técnico, credibilidade institucional e sensibilidade intercultural constitui o principal fator diferenciador na construção de posicionamento sustentável na Ásia-Pacífico.

Marketing internacional culturalmente sensível

O marketing internacional culturalmente sensível assume particular relevância nos mercados asiáticos, onde as diferenças culturais, sociais e institucionais influenciam profundamente o comportamento do consumidor, os processos de decisão de compra e a forma como as relações de negócio são estabele-

cidas e mantidas. A capacidade de compreender e integrar estas diferenças culturais nas estratégias de marketing não constitui apenas uma vantagem competitiva, mas um fator crítico de sucesso. A cultura pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e padrões de comportamento partilhados por uma sociedade. Segundo Geert Hofstede (2010), a cultura influencia a forma como os indivíduos percebem autoridade, lidam com a incerteza, comunicam e tomam decisões. No contexto do marketing internacional, estas diferenças culturais afetam diretamente a interpretação das mensagens, a percepção da marca e a eficácia das estratégias de comunicação. Os mercados asiáticos caracterizam-se, de forma geral, por níveis elevados de coletivismo, maior distância ao poder e forte orientação para o longo prazo, ainda que existam diferenças relevantes entre países e regiões. Estes traços contrastam frequentemente com os padrões culturais europeus, mais individualistas e orientados para resultados de curto prazo, o que reforça a necessidade de adaptação das abordagens de marketing.

Um dos elementos centrais do marketing culturalmente sensível na Ásia é a valorização da relação e da confiança. Em muitos contextos asiáticos, a confiança precede a transação comercial. O cliente tende a avaliar não apenas a qualidade técnica do serviço, mas também a credibilidade, a reputação e o compromisso relacional do fornecedor. Este aspeto é particularmente relevante no setor IT, onde os serviços são intangíveis e frequentemente críticos para a operação das organizações clientes (Kotler & Keller, 2016). A comunicação intercultural constitui outro pilar fundamental do marketing culturalmente sensível. Nestes mercados, mensagens excessivamente diretas, agressivas ou centradas na autopromoção podem ser mal interpretadas. O marketing internacional deve, por isso, privilegiar uma comunicação respeitosa, harmoniosa e orientada para a cooperação. A linguagem utilizada nas ações de marketing internacional merece igualmente atenção. Embora o inglês seja amplamente utilizado em ambientes de negócios, a simples tradução literal de conteúdos raramente é suficiente. A literatura distingue claramente tradução de localização, sendo esta última entendida como a adaptação da mensagem à cultura local, incluindo referências simbólicas, tom, estrutura e exemplos. No setor IT, a localização estende-se também a interfaces de software, documentação técnica e materiais de suporte ao cliente. A construção e gestão da marca nos mercados asiáticos exige igualmente sensibilidade cultural. Marcas estrangeiras podem beneficiar de uma percepção positiva associada à qualidade e inovação, sobretudo quando provenientes da Europa. No entanto, esta vantagem apenas se concretiza quando a marca demonstra respeito pelas normas culturais locais e capacidade de adaptação. Estratégias de branding que funcionam em mercados ocidentais podem não gerar o mesmo impacto na Ásia se forem aplicadas de forma padronizada.

Outro aspeto central do marketing culturalmente sensível diz respeito à comunicação da proposta de valor. Em muitos mercados asiáticos, o valor é avaliado de uma forma mais completa, considerando não apenas o preço ou a funcionalidade do serviço, como também a estabilidade do fornecedor, o suporte prestado, a continuidade da relação e a reputação institucional. O marketing internacional deve, assim, enfatizar compromisso de longo prazo, fiabilidade e parceria estratégica, em linha com a orientação cultural de longo prazo. No contexto B2B, predominante no setor TI, os processos de decisão de compra nos mercados asiáticos são frequentemente coletivos e hierarquizados. Segundo Hutt e Speh (2020), e tal como mencionado anteriormente, o marketing B2B deve ser capaz de comunicar eficazmente com múltiplos decisores, incluindo gestores de topo, responsáveis técnicos e departamentos de compras. Nos mercados asiáticos, esta multiplicidade de decisores é frequentemente acompanhada por forte respeito pela hierarquia, o que implica adequar mensagens e canais a diferentes níveis organizacionais. As práticas de marketing digital também exigem adaptação cultural. Embora o digital seja um canal privilegiado para PME tecnológicas, o comportamento online dos utilizadores varia significativamente entre mercados asiáticos. A importância das recomendações, das avaliações de terceiros e da prova social é particularmente elevada em muitos destes mercados, reforçando a necessidade de integrar testemunhos, casos de sucesso e parcerias locais nas estratégias de marketing (UNCTAD, 2023). A gestão de erros culturais constitui igualmente um aspeto relevante. Mesmo com preparação adequada, falhas culturais podem ocorrer. Em muitos contextos asiáticos, a forma como a empresa reage a esses erros é tão importante quanto o erro em si. Demonstrar humildade, respeito e capacidade de adaptação tende a ser valorizado, enquanto atitudes defensivas ou de confronto podem comprometer irreversivelmente a relação (Hall, 1976).

Para as PME portuguesas do setor IT, o desenvolvimento de competências de marketing culturalmente sensível deve ser encarado como investimento estratégico. Isto implica formação intercultural das equipas, envolvimento de parceiros locais, testes piloto de campanhas e aprendizagem contínua baseada na interação com o mercado. A sensibilidade cultural não deve ser vista como um elemento acessório do marketing internacional, mas como um princípio estruturante de toda a estratégia. Em suma, o marketing

internacional culturalmente sensível nos mercados asiáticos exige uma abordagem informada, respeitosa e adaptativa. A integração entre compreensão cultural, excelência técnica e coerência estratégica permitirá às PME portuguesas comunicar eficazmente a sua proposta de valor, construir confiança e desenvolver relações duradouras, essenciais para o sucesso sustentável na região Ásia-Pacífico.

Entrada no mercado

Adotar uma perspetiva estratégica de entrada no mercado é fundamental para organizações tecnológicas que pretendam operar com sucesso em ambientes competitivos e culturalmente distintos como estes mercados. O posicionamento competitivo num mercado estrangeiro envolve a definição clara de como uma organização pretende ser percebida em relação aos concorrentes locais e globais. Em mercados altamente dinâmicos como a China e Singapura, as empresas tecnológicas estrangeiras são muitas vezes desafiadas a comunicar as suas capacidades de forma que se alinhem com as expectativas do cliente local, sem perder a sua proposta única de valor. Em ambientes muito competitivos, sugere-se alinhar o seu posicionamento com as necessidades não satisfeitas, como por exemplo, a especialização em privacidade de dados ou integração da Inteligência Artificial, pode ser um diferenciador relevante, particularmente em segmentos corporativos B2B.

A **diferenciação da oferta** constitui outro pilar da estratégia de entrada. No contexto asiático, segmentos como soluções de software empresarial ou programas de análise de dados exigem uma proposta que vá além do preço competitivo, articulando atributos como a inovação, o suporte local, a conformidade regulatória e as capacidades de integração técnica. Em mercados como a Índia e a Indonésia, onde existem concorrentes estabelecidos com ofertas de baixo custo, a diferenciação baseada no valor percebido, por exemplo, facilidade de implementação, personalização e suporte pós-venda, pode ser decisiva para captar segmentos de clientes mais exigentes.

A **participação em feiras tecnológicas**, conferências sectoriais e eventos de networking é importantíssima para uma estratégia de entrada, ao possibilitar o contacto direto com potenciais clientes, parceiros e stakeholders institucionais. Mercados como a China e Singapura organizam regularmente eventos de grande escala, tais como a China International Import Expo ou o Singapore FinTech Festival, que atraem audiências globais e regionais. A literatura de marketing internacional destaca que a presença em feiras não deve ser um fim em si mesma, mas sim uma plataforma para criação de contactos qualificados, demonstração de competências e reforço de credibilidade, especialmente em segmentos B2B.

As **parcerias estratégicas locais**, quer seja com distribuidores, fornecedores de integração tecnológica, consultores de mercado ou entidades de investigação, podem acelerar a entrada e melhorar a capacidade de resposta às necessidades culturais e operacionais específicas de cada país. Em mercados como a Índia, a Malásia ou as Filipinas, onde a confiança em fornecedores locais pode ser elevada e os ambientes regulatórios exigem conhecimento aprofundado de processos internos, estas parcerias facilitam acesso a redes de decisão e reforçam a perceção de compromisso da empresa estrangeira com o mercado local.

Fundamentalmente, uma perspetiva estratégica de entrada no mercado que integre posicionamento competitivo, diferenciação, estratégia digital e offline, bem como parcerias e eventos, é indispensável para organizações tecnológicas que desejem operar com eficácia nestes mercados. Esta abordagem não só facilita o acesso inicial ao mercado como também contribui para o reforço contínuo da presença e relevância competitiva, construindo uma base sustentável para crescimento e inovação.

Estrutura aplicada ao setor TI

O marketing internacional aplicado ao setor das tecnologias de informação requer uma abordagem estrutural própria, distinta das estratégias tradicionais desenvolvidas para bens tangíveis e mercados domésticos. A digitalização da economia, a globalização dos serviços e a crescente interdependência das cadeias de valor criaram um ambiente em que as empresas de IT competem simultaneamente à escala local, regional e global. Neste contexto, o marketing deixa de ser uma função meramente promocional para assumir um

papel estratégico de articulação entre a proposta de valor tecnológica, a organização interna da empresa e as expectativas dos mercados internacionais.

É evidente que a intangibilidade, a complexidade técnica e a elevada percepção de risco associadas aos serviços IT condicionam profundamente a forma como estes são comercializados. Grönroos (2015) defende que, em serviços baseados em conhecimento, o marketing deve centrar-se na criação de valor relacional e na gestão da experiência do cliente, mais do que na simples comunicação de atributos funcionais. Esta perspetiva é particularmente relevante no contexto internacional, onde a distância geográfica e cultural tende a amplificar a incerteza do cliente relativamente à capacidade do fornecedor estrangeiro. No setor IT, a estrutura do marketing internacional deve começar pela clara definição da proposta de valor tecnológica, entendida não apenas como um conjunto de funcionalidades, mas como uma combinação de competências técnicas, metodologias, fiabilidade operacional e capacidade de adaptação. A oferta de serviços IT é frequentemente adaptável, exigindo que o marketing seja capaz de comunicar flexibilidade e orientação ao cliente. Segundo Vargo e Lusch (2008), na lógica dominante dos serviços (service-dominant logic), o valor é criado pela interação entre fornecedor e cliente, o que implica que o marketing internacional deve refletir esta lógica colaborativa.

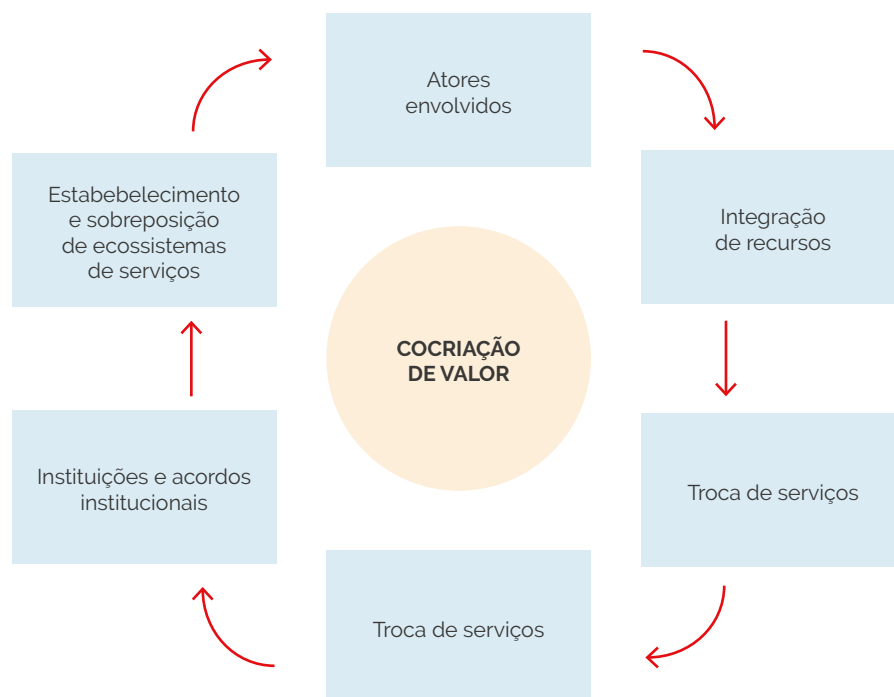


Figura 2 - Diagrama de service-dominant logic

A definição de preços no setor IT internacional não pode ser dissociada da percepção de valor e do posicionamento estratégico. Diferentes mercados asiáticos apresentam níveis distintos de sensibilidade ao preço, mas em contextos B2B a decisão de compra raramente é baseada exclusivamente neste fator. Anderson, Narus e van Rossum (2006) sublinham que, em mercados industriais e tecnológicos, o pricing baseado em valor (value-based pricing) é particularmente eficaz, uma vez que permite alinhar o preço com os benefícios económicos gerados para o cliente. Assim, a estrutura de marketing deve incorporar a capacidade de quantificar e comunicar o valor criado pelas soluções IT, especialmente em mercados internacionais onde a concorrência pode ser intensa.

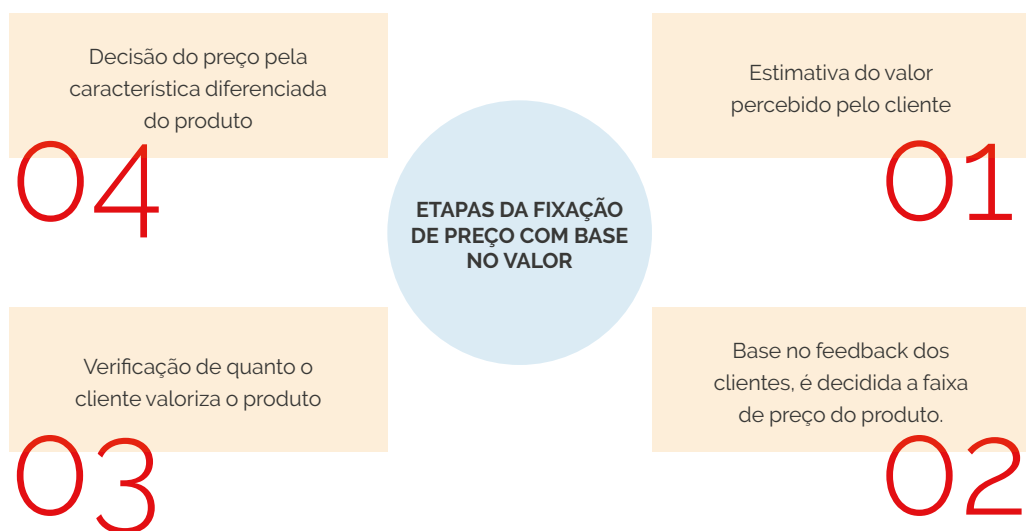


Figura 3 - Diagrama de value-based pricing

A comunicação internacional no setor IT deve ser entendida como um processo contínuo de redução da percepção de risco e de construção de confiança. Em vez de campanhas promocionais de curto prazo, o marketing deve privilegiar estratégias baseadas em conteúdo técnico, demonstração de competências e prova social. Spence (1973) introduziu o conceito de sinalização (signaling theory), segundo o qual, em contextos de assimetria de informação, os agentes utilizam sinais credíveis para demonstrar qualidade. No marketing internacional de serviços IT, esta lógica é particularmente relevante.

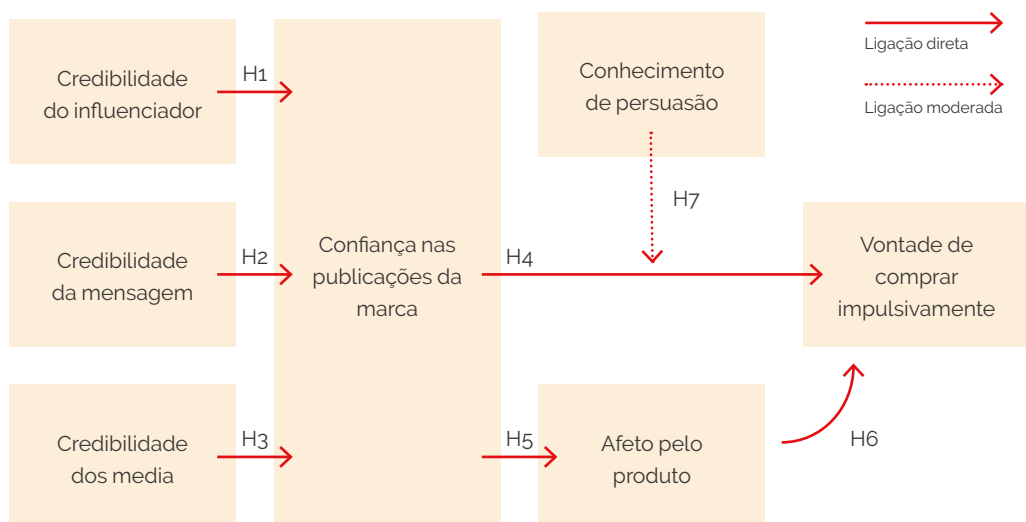


Figura 4 - Diagrama de signaling theory

A dimensão humana assume igualmente um papel estruturante. As pessoas são simultaneamente parte integrante da oferta e principal interface entre a empresa e o mercado. A capacidade técnica, a competência comunicacional e a sensibilidade cultural das equipas influenciam diretamente a percepção da marca. Morgan e Hunt (1994) defendem que o compromisso e a confiança são elementos centrais na construção de relações duradouras em contextos de marketing relacional. No setor IT internacional, esta relação é frequentemente mediada por equipas técnicas e comerciais que devem atuar de forma coerente com a proposta de valor comunicada.

Os processos internos constituem outro pilar essencial da estrutura de marketing internacional aplicada ao setor IT. Metodologias de desenvolvimento, gestão de projetos, segurança da informação e suporte ao cliente influenciam diretamente a experiência do cliente e, conseqüentemente, a reputação da empresa. A comunicação destes processos, através de standards, certificações e boas práticas, torna-se parte in-

tegrante da estratégia de marketing. Mesmo num setor altamente digitalizado, a evidência física continua a desempenhar um papel relevante como elemento estruturante do marketing internacional. Websites, documentação técnica, presença em eventos internacionais e reputação online funcionam como manifestações tangíveis da qualidade do serviço. Em mercados internacionais, estes elementos contribuem para reduzir a distância psicológica entre fornecedor e cliente e para reforçar a credibilidade da empresa. Para além destas dimensões clássicas, a estrutura do marketing internacional no setor IT deve integrar de forma transversal o marketing digital, a gestão da marca global e a adaptação cultural da comunicação. A capacidade de segmentar mercados, personalizar mensagens e medir resultados através de ferramentas digitais oferece oportunidades significativas às PME tecnológicas, mas exige competências específicas e alinhamento estratégico. Segundo Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), o marketing digital eficaz depende da integração entre canais, conteúdos e análise de dados, sendo particularmente relevante em contextos internacionais.

Por fim, a estrutura do marketing internacional aplicada ao setor IT deve ser coerente com o modelo de entrada no mercado adotado e com a estratégia global da empresa. Estratégias baseadas em parcerias, outsourcing ou presença direta exigem abordagens de marketing distintas, tanto ao nível da comunicação como do relacionamento com o cliente. A ausência desta coerência compromete a eficácia do marketing e pode gerar dissonância entre expectativa e entrega. A estrutura do marketing internacional no setor TI assenta numa abordagem integrada, relacional e orientada para a criação de valor. Para as PME portuguesas envolvidas, a adoção desta estrutura permitirá alinhar marketing, estratégia e operações, reforçando a competitividade internacional e aumentando a capacidade de construir relações de longo prazo nos mercados asiáticos.

Existem quatro modelos clássicos no marketing que permitem à empresa estudar o seu mercado-alvo e definir estratégias de internacionalização de forma estruturada:

- Marketing Mix (4Ps) adaptado à internacionalização;
- Abordagem STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento);
- Modelo PESTEL para análise macro ambiental;
- Análise SWOT.

Estes instrumentos constituem ferramentas essenciais para a elaboração de um plano de marketing internacional robusto, uma vez que cada um deles enfatiza diferentes dimensões estratégicas.

- **Marketing Mix (4Ps):** Adapta as quatro variáveis tradicionais, produto, preço, lugar (distribuição) e promoção, em função das especificidades dos mercados externos, considerando fatores como adaptação cultural, canais de distribuição internacionais e políticas de comunicação diferenciadas. A análise Marketing Mix dos diferentes mercados está apresentada após os diagramas.
- **STP [Segmentação, Targeting (Direcionamento) e Posicionamento]:** Permite segmentar o mercado internacional em grupos de consumidores com características semelhantes, selecionar segmentos estrategicamente relevantes e posicionar a oferta da empresa de forma clara e diferenciada nesse contexto competitivo. A análise STP dos diferentes mercados está apresentada após os diagramas.
- **Modelo PESTEL:** fornece uma matriz analítica estruturada para identificar e avaliar os fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que moldam o ambiente externo do mercado de destino, influenciando as estratégias de entrada, o planeamento do marketing mix e a avaliação de riscos e oportunidades. A análise de acordo com o modelo PESTEL dos diferentes mercados está apresentada após os diagramas.
- **Análise SWOT:** combina a avaliação interna da empresa (Forças e Fraquezas) com a avaliação externa do mercado (Oportunidades e Ameaças), permitindo mapear pontos críticos que influenciam a atratividade e a viabilidade da internacionalização. A análise SWOT dos diferentes mercados está apresentada após os diagramas.

No âmbito das PME portuguesas do setor IT que pretendem entrar em mercados asiáticos, a aplicação integrada destes modelos académicos oferece uma estrutura lógica e comparativa que suporta tanto a

compreensão das características dos mercados alvos como a adaptação estratégica das ofertas tecnológicas e das abordagens de comunicação. Esta abordagem também facilita a harmonização entre teoria e prática, traduzindo conceitos acadêmicos em decisões estratégicas concretas que refletem a realidade competitiva e cultural dos mercados asiáticos.

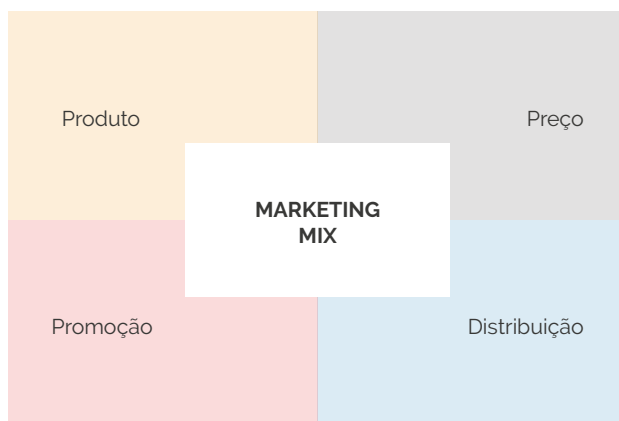


Figura 5 - Modelo de Marketing Mix



Figura 6 - Modelo STP

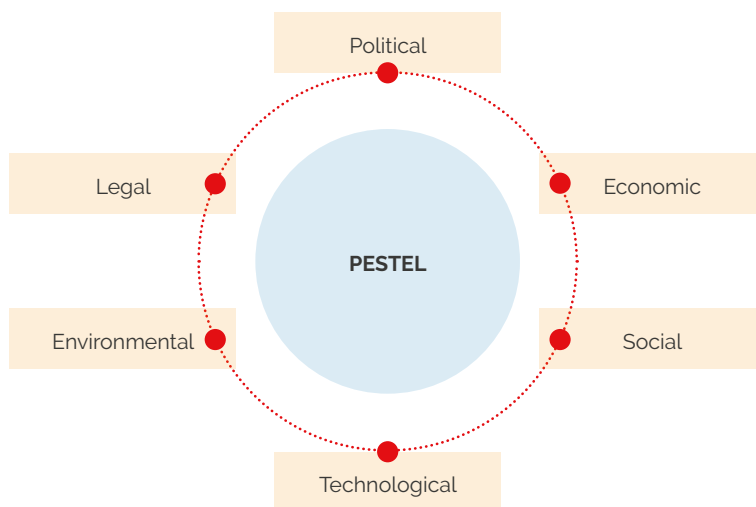


Figura 7 - Modelo PESTEL

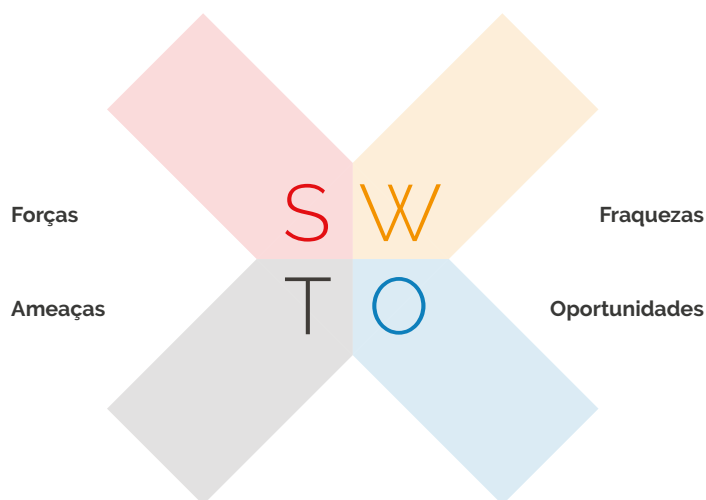


Figura 8 - Modelo de análise SWOT

Marketing Mix (4Ps)

No âmbito do marketing internacional, a utilização de modelos estratégicos permite às empresas estruturar a sua abordagem aos mercados externos de forma sistemática e informada. Entre esses modelos destaca-se o Marketing Mix (4Ps), composto pelas variáveis Produto, Preço, Distribuição (Place) e Promoção, que, em conjunto, orientam o desenvolvimento e a execução de estratégias comerciais adaptadas ao contexto de cada mercado.

No processo de internacionalização, a análise do Marketing Mix não se limita a uma perspetiva teórica, mas sim pelo contrário, funciona como ferramenta prática para identificar necessidades de adaptação, ajustamentos competitivos, barreiras de entrada e oportunidades de posicionamento. Para as PME portuguesas do setor das Tecnologias de Informação (IT), esta metodologia assume particular relevância, uma vez que os mercados asiáticos definidos como mercado alvo, como a China (High-Tech Zones), Hong Kong, Singapura, Índia, Indonésia, Malásia e Filipinas, apresentam elevada heterogeneidade cultural, tecnológica, regulatória e económica.

A análise que se segue tem como objetivo aplicar o Marketing Mix Internacional a cada um destes mercados, permitindo compreender:

- O tipo de produto tecnológico é valorizado localmente (ex.: certificações, segurança, conformidade legal);
- Qual o posicionamento de preço mais adequado;
- Quais os canais de distribuição mais eficazes (ex.: parcerias locais, plataformas digitais, centros tecnológicos);
- Que estratégias de promoção geram maior tração B2B (ex.: feiras tecnológicas, eventos empresariais, LinkedIn).

Ao estudar estes quatro fatores de forma diferenciada por país, torna-se possível reduzir a incerteza, aumentar a eficácia comercial e mitigar riscos de entrada, fornecendo às PME portuguesas um enquadramento estratégico para a definição de planos de atuação internacional coerentes e ajustados à realidade do setor IT. A abordagem proposta pretende assim facilitar a transformação de conhecimento conceptual em decisões práticas, contribuindo para uma internacionalização mais estruturada, informada e competitiva

Análise Marketing Mix por mercado:

➤ China (High-Tech Zones)

Produto: As PME portuguesas devem oferecer soluções com certificações internacionais (ISO/IEC, CMMI), níveis elevados de cibersegurança, e compliance com normas locais (ex.: cibersegurança e

data residency). A integração com ecossistemas tecnológicos chineses (WeChat, AliCloud) aumenta a aceitação.

Preço: Estratégia premium, justificando valor com especialização tecnológica, segurança e integração customizada, já que o mercado local tem muitos concorrentes de baixo custo.

Place (Distribuição): Distribuição através de parcerias locais com integradores, clusters tecnológicos e consultoras, complementada com canais digitais para demos, onboarding e suporte remoto.

Promoção: Promoção centrada em feiras e eventos B2B, participação em fóruns tecnológicos em Shenzhen/Guangzhou, LinkedIn para geração de leads e webinars para demonstração técnica.

▼ Hong Kong

Produto: Soluções com segurança, certificações e conformidade legal internacional, especialmente relevantes em fintech, regtech e serviços financeiros.

Preço: Posicionamento premium é adequado, dada a sofisticação do mercado e sensibilidade à confiabilidade tecnológica.

Place (Distribuição): Modelo híbrido: parcerias com entidades financeiras, aceleradoras e empresas multinacionais sediadas em Hong Kong, mais canais digitais para suporte e implementação.

Promoção: Priorizar eventos B2B orientados a fintech e compliance, LinkedIn, roadshows empresariais e participação em câmaras de comércio e centros financeiros.

▼ Singapura

Produto: Oferta centrada em certificações elevadas, segurança, escalabilidade cloud e compliance, adequadas ao alto nível regulatório e ao setor financeiro, saúde e govtech.

Preço: Modelo premium é consistente com o mercado, que valoriza qualidade, compliance e segurança.

Place (Distribuição): Parcerias com integradores, agências governamentais e aceleradoras, complementadas com canais digitais para venda e monitorização remota.

Promoção: Participação em feiras tecnológicas (ex.: Singapore FinTech Festival), eventos B2B, LinkedIn para networking empresarial, webinars e case studies técnicos.

▼ Índia

Produto: Soluções com certificações internacionais, segurança avançada e serviços associados (onboarding, suporte remoto). Em certos segmentos (ex.: regtech, cibersegurança), a certificação é um forte diferenciador.

Preço: Estratégia premium, mas com opções flexíveis (ex.: SaaS, pay-per-use) para competir com fornecedores locais mais baratos.

Place (Distribuição): Entrada via parcerias com consultoras, integradores e centros tecnológicos em Bangalore, Hyderabad ou Pune + canais digitais devido ao peso do mobile-first.

Promoção: Foco em eventos B2B, LinkedIn, webinars técnicos e participação em clusters tecnológicos indianos.

▼ Indonésia

Produto: Ofertas certificadas, com suporte cloud e componentes de segurança, valorizadas em fintech, e-commerce e edtech.

Preço: Premium, mas com estrutura modular, para permitir penetração gradual em mercados price-sensitive.

Place (Distribuição): Distribuição através de parceiros locais, plataformas tecnológicas e canais digitais, devido à geografia arquipelágica e forte penetração mobile.

Promoção: LinkedIn + feiras tech regionais (ex.: Indonesia Fintech Summit), eventos B2B e programas de demonstração online.

▼ **Malásia**

Produto: Soluções certificadas e seguras, com integração cloud e serviços B2B complementares (formação, suporte).

Preço: Premium, justificado por compliance e especialização, direcionado a bancos, telcos, indústria e PMEs digitalizadas.

Place (Distribuição): Distribuição via parcerias com MDEC (Malaysia Digital Economy Corporation), integradores e canais digitais para suporte técnico.

Promoção: LinkedIn, eventos tecnológicos, feiras B2B, aceleradoras digitais e webinars focados em casos de uso.

▼ **Filipinas**

Produto: Soluções certificadas e seguras com forte ênfase em contact center automation, edtech e fintech, alinhadas com o setor BPO e público jovem.

Preço: Premium, mas com opções SaaS flexíveis e escaláveis, compatíveis com modelos BPO e PMEs locais.

Place (Distribuição): Canais digitais, aliados a parcerias com empresas BPO, telcos e fintechs.

Promoção: LinkedIn, feiras de outsourcing e tecnologia, eventos B2B online, e demonstrações técnicas para redução da incerteza.

A aplicação do Marketing Mix Internacional (4Ps), Produto, Preço, Distribuição (Place) e Promoção, constitui uma ferramenta estratégica fundamental para orientar a internacionalização das PME portuguesas do setor das Tecnologias de Informação (IT) nos mercados asiáticos analisados (China – High-Tech Zones, Hong Kong, Singapura, Índia, Indonésia, Malásia e Filipinas).

De forma transversal, verifica-se que:

▼ **Produto:** Os mercados em análise valorizam soluções tecnológicas com certificações internacionais (ISO/IEC, CMMI), elevados padrões de cibersegurança, compliance regulatória e integração cloud. A adaptação às exigências legais locais é particularmente relevante na China e em Singapura. Em mercados como Hong Kong e Singapura, destaca-se a procura em fintech e regtech, enquanto na Indonésia, Filipinas e Índia ganham relevo setores como fintech, edtech, BPO e e-commerce. A oferta deve incluir serviços complementares, como onboarding, suporte técnico remoto e formação.

▼ **Preço:** Predomina uma estratégia de posicionamento premium, sustentada pela especialização tecnológica, fiabilidade, segurança e conformidade normativa. Contudo, em mercados mais sensíveis ao preço, como Índia, Indonésia e Filipinas, recomenda-se a adoção de modelos flexíveis, nomeadamente SaaS, pay-per-use ou estruturas modulares, permitindo maior acessibilidade sem comprometer o posicionamento de valor.

▼ **Place (Distribuição):** A entrada nos mercados deve privilegiar parcerias locais com integradores, consultoras, clusters tecnológicos, aceleradoras e entidades governamentais, reforçando a credibilidade e facilitando a adaptação ao enquadramento regulatório. Os canais digitais assumem

um papel complementar estratégico, quer na demonstração de soluções, quer no onboarding e suporte remoto, sendo especialmente relevantes em mercados com forte penetração mobile e dispersão geográfica, como a Indonésia e as Filipinas.

- **Promoção:** A promoção deverá centrar-se em estratégias B2B, incluindo participação em feiras tecnológicas e eventos setoriais (ex.: fintech, govtech), organização de webinars técnicos, utilização do LinkedIn para geração de leads e networking empresarial, bem como desenvolvimento de case studies para reforço de credibilidade. A presença em fóruns tecnológicos e clusters regionais contribui igualmente para aumentar a visibilidade e reduzir barreiras à entrada.

A análise das 4Ps demonstra que, apesar da diversidade cultural e económica dos mercados asiáticos em estudo, existe um padrão comum: valorização de qualidade, segurança, certificação e especialização tecnológica. A combinação de um posicionamento premium adaptado, parcerias estratégicas locais e uma forte componente digital e relacional na promoção constitui o eixo central para uma internacionalização estruturada, competitiva e sustentável das PME portuguesas do setor IT.

Análise dos mercados de acordo com o modelo PESTEL

A análise de ambientes internacionais exige a consideração de fatores macroeconómicos, institucionais e socioculturais que moldam o comportamento dos mercados, influenciam estratégias de entrada e condicionam o posicionamento de ofertas externas. Entre os instrumentos conceptuais mais utilizados para este fim encontra-se o modelo PESTEL, acrónimo de Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental e Legal, que permite identificar e avaliar variáveis exógenas de natureza contextual que afetam organizações e sectores (Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Yüksel, 2012). Enquanto ferramenta de análise estratégica, este modelo fornece uma matriz estruturada que auxilia a antecipação de mudanças e tendências no ambiente externo, servindo assim como apoio à formulação de políticas de internacionalização, marketing e desenvolvimento de novos mercados (Kotler & Keller, 2012). No presente manual, a análise PESTEL será aplicada aos mercados em questão. A análise pretende identificar condicionantes externas que poderão impactar decisões de uma PME portuguesa no âmbito do marketing internacional, nomeadamente no que se refere à estabilidade política e regulatória, maturidade económica, características socioculturais relevantes para o consumo e comunicação, infraestruturas tecnológicas, requisitos ambientais e enquadramentos legais e de conformidade. A compreensão destes vetores permitirá delinear uma leitura integrada dos riscos e oportunidades macro ambientais, fornecendo base analítica para decisões fundamentadas em planos de entrada, parcerias locais, adaptação de propostas de valor e estratégias de comunicação intercultural.

Embora Hong Kong faça parte da China, existe uma diferença estrutural que justifica a análise separada entre Hong Kong e as High-Tech Zones da China continental. Hong Kong é uma Região Administrativa Especial com sistema legal próprio (common law), o que significa que tem uma elevada autonomia económica e um posicionamento histórico como centro internacional de finanças, serviços e intermediação comercial. Já as High-Tech Zones chinesas resultam do planeamento estatal e destinam-se ao desenvolvimento industrial e tecnológico, com foco em investigação e desenvolvimento, manufatura avançada e ecossistemas de inovação. Estas diferenças traduzem-se em regimes distintos de investimento estrangeiro, enquadramentos jurídicos próprios, perfis económicos divergentes e funções complementares na estratégia chinesa.

	INDONÉSIA	ÍNDIA	MALÁSIA
Político	• Estabilidade política gradual • Incentivos a investimento em zonas económicas. • Influência de políticas regionais em diferentes províncias.	• Democracia estável, com diversidade regional e complexidade regulatória. • Políticas pró-investimento estrangeiro em sectores estratégicos. • Relações geopolíticas influenciam comércio.	• Governo estável com foco em atrair IED • Programas de incentivos para sectores prioritários. • Políticas regionais diversificadas.
Económico	• Economia emergente com crescimento do consumo. • Grande riqueza de recursos naturais. • Desafios infraestruturais persistem.	• Crescimento sólido impulsionado pelo consumo interno. • Grande mercado de trabalho e custos competitivos. • Inflação e volatilidade cambial podem afetar custos.	• Mercado de consumo em • Crescimento focado em serviços e indústria tecnológica. • Infraestruturas em desenvolvimento.

	INDONÉSIA	ÍNDIA	MALÁSIA
Sociocultural	• Forte ênfase comunitária e cultural. • Urbanização classe média em crescimento. • Preferências locais e comportamento de consumo variado por região	• População jovem e em expansão digital. • Preferencia variadas por região	• Sociedade multicultural. Crescimento da classe média e adoção tecnológica em cidades. • Preferências locais distintas por região
Tecnológico	• Expansão de tecnologia. • Incentivos a inovação e educação tecnológica. • Necessidade de adaptar soluções a infraestruturas existentes.	• Foco na digitalização e fintech. • Investimentos em infraestrutura 5G e startups tecnológicas. • Diferenças de acesso tecnológico entre zonas urbanas e rurais.	• Infraestruturas tecnológica em expansão. • Incentivos à inovação e digitalização. • Forte adoção mobile em centros urbanos.
Ambiental	• Regulamentação ambiental evolutiva. • Incentivos à economia verde e gestão de recursos naturais. • Vulnerabilidade a riscos climáticos.	• Políticas ambientais em ganham potencial • Desafios de poluição urbana e sustentabilidade • Requisitos regulatórios para gestão de resíduos e impacto ambiental em desenvolvimento.	• Compromissos ambientais reforçados. • Ênfase em energias limpas e gestão de recursos.
Legal	• Legislação laboral e fiscal em constante atualização. • Requisitos de conformidade para investimento estrangeiro. • Legislação tecnológica e proteção dos dados ainda em desenvolvimento.	• Estrutura jurídica complexa e variada por estado. • Proteção de dados e leis de privacidade em evolução. • Regulação de trabalho e requisitos de conformidade rigorosos.	• Leis laborais e comerciais em desenvolvimento • Regras de conformidade regulatório similares a mercados emergentes.

Figura 9 - Análise PESTEL dos mercados - **Indonésia, Índia e Malásia**

	CHINA - HIGH TECH ZONES	HONG KONG
Político	• Autoritarismo com forte planeamento de Estado • Políticas industriais muito ativas em alta tecnologia • Risco regulatório em sectores sensíveis (dados, IA).	• Sistema político estável, mas com crescente influência do poder central chinês. • Marco legal em evolução pós-2019
Económico	• Segunda maior economia global • Ecossistema tecnológico robusto com alta produção e exportação. • Pressões de custo em sectores especializados.	• Economia altamente aberta e orientada ao serviço financeiro e comércio. • Papel de hub logístico e financeiro regional.
Sociocultural	• Urbanização avançada; forte adesão a tecnologia móvel. • Cultura empresarial orientada para resultados. • Diversidade regional dentro de modelos culturais comuns.	• Cultura de negócios orientada a eficiência e acesso global. • Mistura de tradições locais com práticas ocidentais de gestão.
Tecnológico	• Liderança em I&D em IA, semicondutores e telecomunicações • Ecossistema tecnológico avançado • forte investimento estatal	• Tecnologias robustas e largura de banda elevada. • Forte integração com sistemas globais de tecnologia.
Ambiental	• Políticas firmes de redução de carbono e energia renovável. • Grandes projectos de sustentabilidade industrial. • Políticas firmes de redução de carbono e energia renovável.	• Regras ambientais rigorosas em sectores específicos. • Pressão por práticas sustentáveis
Legal	• Regulação de dados e cibersegurança rigorosa. • Regras específicas para investimento estrangeiro. • Enquadramento legal em rápida evolução.	• Sistema legal robusto com influências britânicas • Mudanças decorrentes da nova pauta política/legal

Figura 10 - Análise PESTEL dos mercados - **China (High-Tech Zones) e Hong Kong**

	FILIPINAS	SINGAPURA
Político	• Democracia com desafios de instabilidade política ocasional. • Reformas pró-investimento em sectores digitais e infraestruturais.	• Políticas orientadas ao crescimento e suporte a inovação. • Boa governação e transparência.
Económico	• Consumo doméstico em crescimento. • Economia de serviços relevante. • Dependência de remessas e serviços.	• Rendimento per capita elevado • Hub financeiro e tecnológico com forte dinamismo económico.
Sociocultural	• População jovem com forte utilização de plataformas digitais. • Cultura influenciada pelo mobile e redes sociais.	• População altamente educada e multicultural • Elevada literacia digital e expectativas de qualidade
Tecnológico	• Alto uso de tecnologias digitais e mobile. • Crescimento de fintechs e plataformas on-demand.	• Ecossistema tecnológico de ponta • Alto investimento em IA, data centers e cibersegurança
Ambiental	• Aumento de políticas de sustentabilidade. • Impactos climáticos relevantes nas regiões costeiras.	• Forte ênfase em sustentabilidade urbana e corporativa. • Políticas ambientais avançadas e metas de carbono.
Legal	• Marcos legais em tecnologia e proteção de dados em crescimento. • Complexidade de compliance.	• Legal framework muito sólido para negócios • Regras de proteção de dados e compliance bem definidas.

Figura 11 - Análise PESTEL dos mercados - Filipinas e Singapura

Análise SWOT

No âmbito dos estudos de internacionalização empresarial e do marketing internacional, a compreensão das características estruturais dos mercados de destino assume um papel central na definição de estratégias de entrada e posicionamento. Entre os instrumentos analíticos mais utilizados destaca-se a análise SWOT, acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que permite identificar, por um lado, os recursos e capacidades internas de uma organização (forças e fraquezas) e, por outro, os fatores externos do ambiente competitivo (oportunidades e ameaças) (Kotler & Keller, 2012; Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Trata-se de um instrumento amplamente adotado no planeamento estratégico, na gestão de marketing e na avaliação de contextos de internacionalização, dada a sua capacidade de sintetizar variáveis complexas de forma estruturada e orientada à tomada de decisão (Ghemawat, 2001; Cherunilam, 2010).

No presente manual, a análise SWOT é utilizada com o objetivo de examinar a atratividade e os desafios dos mercados asiáticos em estudo para uma eventual estratégia de marketing internacional de uma PME portuguesa. A análise permitirá identificar vantagens internas, fragilidades potenciais a mitigar, e ainda oportunidades e ameaças externas associadas à entrada nestes mercados, considerando fatores como: procura tecnológica, maturidade digital, enquadramento regulatório, infraestruturas, estabilidade económica, demografia, competitividade e barreiras culturais. O objetivo final é contribuir para uma reflexão fundamentada sobre a viabilidade e direções estratégicas de expansão, apoiando-se em literatura científica e relatórios institucionais reconhecidos.

Forças

Grandes mercados com procura crescente por tecnologia e serviços.
Centros tecnológicos e políticas industriais favorecem inovação.

Fraquezas

Ambiente regulatório complexo e burocracia elevada para Investimento Direto Estrangeiro.
Diferenças linguagens marketing culturais e de nos canais de marketing

Ameaças

Tensões comerciais globais e proteção industrial.
Barreiras tarifárias e custo competitivo local.

Oportunidades

Expansão da digitalização e consumo tecnológico.
Possibilidade de parcerias com centros tecnológicos



Figura 12 - Análise SWOT do mercado - **China**

Forças

Centro financeiro com elevada conectividade global.
Ambiente de negócios pró-negócio.

Fraquezas

Custos elevados (habitação, serviços).
Espaço de mercado limitado em comparação com os países em análise.

Ameaças

Mudanças políticas podem afetar confiança do investidor.

Oportunidades

Ponte para mercados internacionais.
Potencial de alianças com empresas internacionais.



Figura 13 - Análise SWOT do mercado - **Hong Kong**

Forças

Economia estável e diversificada.
Boas ligações regionais.

Fraquezas

Dependência externos de mercados
Menor intensidade de inovação.

Ameaças

Competição regional e vulnerabilidades globais às flutuações

Oportunidades

Mercado consumidor emergente com poder de compra crescente.



Figura 14 - Análise SWOT do mercado - **Malásia**

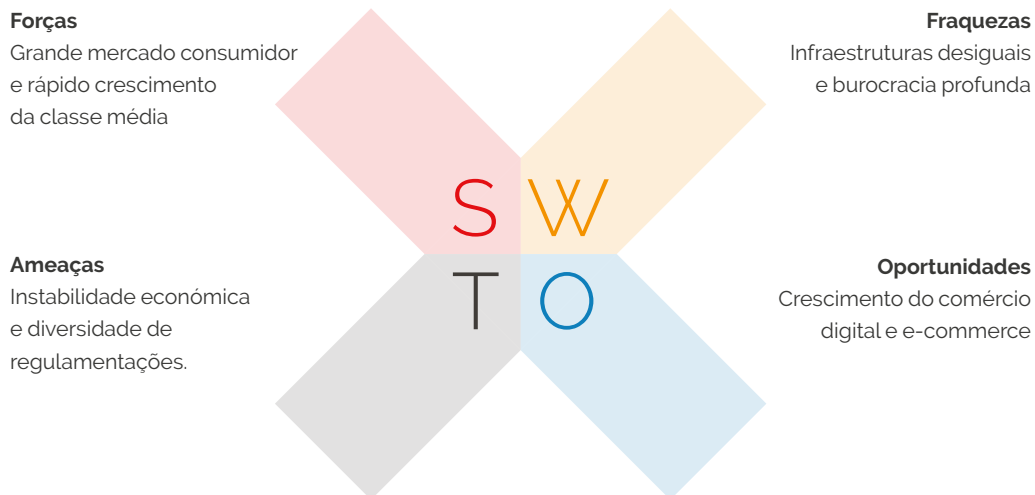


Figura 15 - Análise SWOT do mercado - Índia

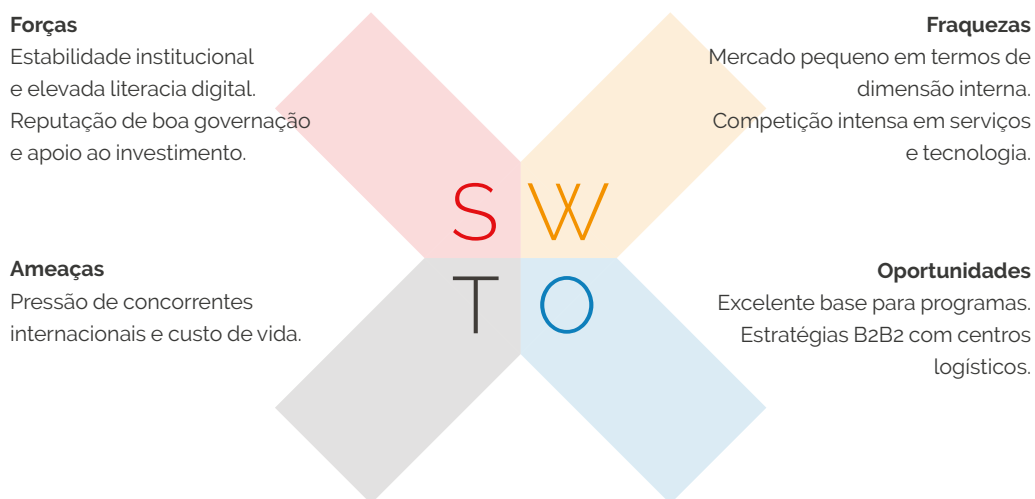


Figura 16 - Análise SWOT do mercado - Singapura

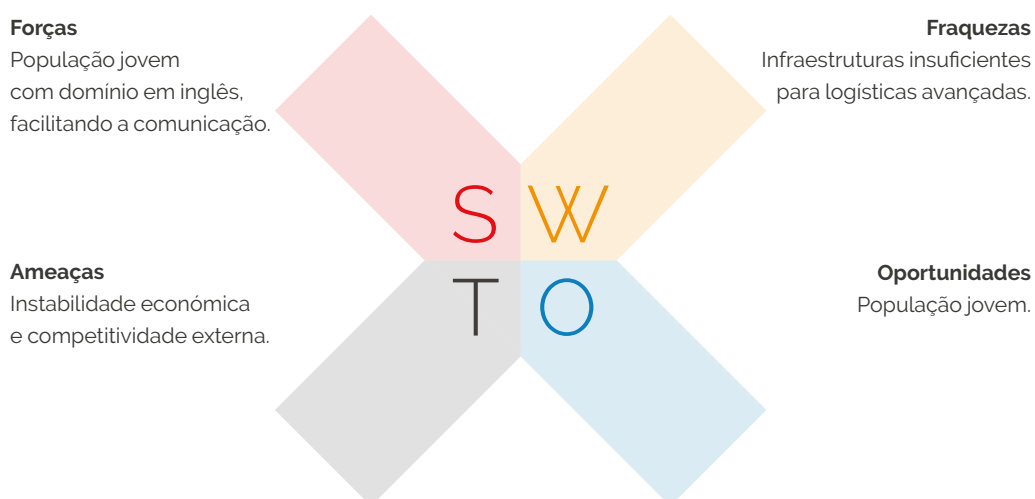


Figura 17 - Análise SWOT do mercado - Filipinas



Figura 18 - Análise SWOT do mercado - **Indonésia**

Marketing internacional B2B

O marketing internacional B2B constitui um elemento estruturante das estratégias de internacionalização das empresas do setor das Tecnologias de Informação, dado que a maioria das soluções tecnológicas é desenvolvida, contratada e utilizada por organizações e não por consumidores individuais. Neste contexto, o marketing assume uma função estratégica que ultrapassa a promoção comercial, passando a desempenhar um papel central na criação de valor, na redução da percepção de risco e na construção de relações de longo prazo entre empresas localizadas em diferentes contextos institucionais e culturais.

Os mercados B2B distinguem-se dos mercados de consumo pela complexidade dos processos de compra, pela natureza derivada da procura e pela importância do relacionamento contínuo entre fornecedor e cliente. Segundo Michael J. Baker (2003), o marketing B2B é caracterizado por decisões racionais, baseadas em critérios técnicos, económicos e estratégicos, nas quais o valor é avaliado em função do impacto do produto ou serviço no desempenho global da organização cliente. Em contexto internacional, esta racionalidade é mediada por fatores culturais, institucionais e organizacionais que exigem abordagens de marketing mais sofisticadas. No setor TI, o marketing internacional B2B está fortemente associado à gestão do risco percebido. As soluções IT envolvem frequentemente investimentos elevados, integração com sistemas críticos e dependência prolongada do fornecedor. De acordo com Sheth, Jagdis Sheth e Sharma (2006), os compradores organizacionais tendem a adotar comportamentos de aversão ao risco, privilegiando fornecedores com reputação sólida, referências credíveis e capacidade comprovada de entrega. Assim, o marketing internacional B2B deve atuar como mecanismo de redução da incerteza, comunicando fiabilidade, competência e continuidade.

Uma das características mais marcantes do marketing B2B internacional é a existência de múltiplos intervenientes no processo de decisão de compra. O denominado buying center inclui decisores estratégicos, utilizadores técnicos, influenciadores, compradores e gestores financeiros, cada um com interesses e critérios distintos. Webster e Wind (1972) foram pioneiros ao demonstrar que a decisão de compra organizacional é um processo social e político, e não apenas económico. No setor IT, esta multiplicidade é particularmente evidente, exigindo que o marketing seja capaz de adaptar a mensagem a diferentes públicos dentro da mesma organização, mantendo coerência estratégica.

Em mercados internacionais, esta complexidade é frequentemente intensificada por diferenças culturais e hierárquicas. Em muitos mercados asiáticos, a tomada de decisão é mais centralizada e respeita estruturas hierárquicas rígidas, o que implica que o marketing B2B internacional deve comunicar não apenas valor técnico, mas também alinhamento estratégico e institucional. A literatura intercultural sugere que a legitimidade do fornecedor, a sua posição institucional e a sua rede de relações desempenham um papel relevante na aceitação da proposta comercial (House et al., 2004).

Outro elemento central do marketing internacional B2B no setor IT é a sua orientação relacional. Ao contrário de transações pontuais, as relações B2B internacionais tendem a ser de longo prazo, envolvendo colaboração contínua, aprendizagem mútua e adaptação progressiva. A abordagem da Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group enfatiza que o valor em mercados industriais é cocriado através de interações contínuas entre empresas, redes e instituições (Håkansson & Snehota, 1995). Esta perspetiva é particularmente relevante no setor IT, onde os serviços são frequentemente desenvolvidos, ajustados e melhorados ao longo do tempo em conjunto com o cliente. No plano operacional, o marketing internacional B2B no setor IT assume frequentemente uma lógica de venda consultiva e orientada para soluções. Em vez de promover produtos standardizados, as empresas tecnológicas posicionam-se como parceiras estratégicas, capazes de compreender os desafios do cliente e de desenhar soluções ajustadas às suas necessidades específicas. Esta abordagem exige que o marketing esteja profundamente integrado com as equipas técnicas e de gestão de projetos, garantindo que a promessa comunicada ao mercado é efetivamente cumprida na execução. A comunicação no marketing internacional B2B distingue-se igualmente pelo seu carácter informativo e técnico. De acordo com Robert W. Palmatier et al. (2006), em mercados B2B a comunicação eficaz deve fornecer informação relevante, credível e verificável, contribuindo para o desenvolvimento da confiança e do compromisso relacional. No setor IT, isto traduz-se na utilização de conteúdos técnicos, estudos de caso, provas de conceito, demonstrações funcionais e certificações reconhecidas internacionalmente.

Em contexto internacional, esta comunicação deve ser cuidadosamente adaptada ao ambiente cultural e institucional do mercado-alvo. Mensagens que funcionam em mercados europeus podem não gerar o mesmo impacto em mercados asiáticos, onde a forma, o tom e o contexto da comunicação assumem grande relevância. A adaptação cultural da comunicação B2B é, por isso, um fator crítico de sucesso, sobretudo em setores onde a confiança e a reputação são determinantes. Para as PME portuguesas, o marketing internacional B2B representa um instrumento essencial de diferenciação. Embora estas empresas enfrentem limitações de recursos face a grandes multinacionais, podem competir eficazmente através de especialização, proximidade ao cliente, flexibilidade e capacidade de adaptação. O marketing B2B internacional deve, assim, enfatizar nichos de mercado, competências distintivas e propostas de valor claras, alinhadas com as necessidades específicas dos clientes organizacionais.

Medição de desempenho e controlo estratégico

A medição de desempenho e o controlo estratégico assumem um papel central no marketing internacional, uma vez que a atuação em mercados externos expõe as organizações a níveis elevados de complexidade, incerteza e heterogeneidade. Diferenças culturais, institucionais, económicas e competitivas tornam insuficiente a utilização de sistemas de controlo baseados exclusivamente em indicadores financeiros ou em métricas de curto prazo. Assim, o marketing internacional exige abordagens de avaliação que integrem múltiplas dimensões de desempenho e que permitam alinhar objetivos estratégicos com a execução operacional.

A literatura em estratégia e marketing reconhece que a medição de desempenho deve estar diretamente ligada à estratégia organizacional. Segundo Robert S. Kaplan e Norton (1996), os sistemas tradicionais de controlo financeiro não conseguem captar adequadamente os fatores que conduzem ao sucesso sustentável, especialmente em ambientes dinâmicos e internacionalizados. No marketing internacional, onde os resultados das ações podem demorar a materializar-se, torna-se essencial integrar indicadores financeiros e não financeiros, quantitativos e qualitativos. O controlo estratégico no marketing internacional não se limita à verificação de resultados obtidos face a objetivos predefinidos. Envolve igualmente a monitorização contínua do ambiente externo e a capacidade de ajustar estratégias em função de alterações no mercado. Simons (1995) argumenta que os sistemas de controlo estratégico eficazes permitem equilibrar disciplina e flexibilidade, possibilitando às organizações responder a oportunidades emergentes e a ameaças inesperadas. Em contextos internacionais, esta capacidade de adaptação é particularmente relevante devido à volatilidade dos mercados e à diversidade de contextos institucionais.

Uma das principais dificuldades na medição do desempenho do marketing internacional reside na atribuição de resultados às ações desenvolvidas. Fatores externos, como flutuações cambiais, alterações regulatórias ou mudanças no comportamento do consumidor, podem influenciar os resultados independentemente da eficácia das estratégias de marketing. Segundo David J. Reibstein (2005), a avaliação do desempenho

em marketing deve, por isso, centrar-se não apenas em resultados finais, mas também em indicadores intermédios que reflitam o progresso estratégico, como notoriedade da marca, posicionamento competitivo e qualidade da relação com os clientes. No marketing internacional, os indicadores de desempenho podem ser agrupados em diferentes categorias. Os indicadores financeiros continuam a ser relevantes, incluindo crescimento das vendas internacionais, rentabilidade por mercado e retorno sobre o investimento em marketing. Contudo, estes indicadores devem ser complementados por métricas de mercado, como quota de mercado, penetração em segmentos-alvo e evolução da procura. Estas métricas permitem avaliar a eficácia da estratégia de marketing em termos de competitividade e aceitação no mercado. Para além dos indicadores financeiros e de mercado, o marketing internacional exige atenção crescente a métricas relacionais e de marca. A construção de notoriedade, reputação e confiança é frequentemente um processo gradual, especialmente em novos mercados. Morgan, Anderson e Mittal (2005) defendem que indicadores como satisfação do cliente, lealdade e perceção de valor são preditores importantes de desempenho futuro. Em mercados internacionais, estas métricas ajudam a avaliar a capacidade da organização para construir relações sustentáveis e gerar valor a longo prazo. O controlo estratégico no marketing internacional deve igualmente considerar a coerência entre estratégia global e adaptação local. Muitas organizações adotam estratégias híbridas, combinando elementos padronizados com adaptações específicas a cada mercado. A medição de desempenho deve, por isso, permitir avaliar até que ponto esta combinação é eficaz. Indicadores qualitativos, como feedback de distribuidores, parceiros locais ou equipas de mercado, fornecem informação valiosa sobre a adequação da estratégia às condições locais.

Uma ferramenta amplamente utilizada no controlo estratégico é o Balanced Scorecard, que permite estruturar a avaliação do desempenho em múltiplas perspetivas interligadas. Ao integrar indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizagem organizacional, este modelo facilita o alinhamento entre objetivos estratégicos e ações de marketing internacional. A sua aplicação em contextos internacionais permite ainda comparar desempenho entre mercados e identificar boas práticas transferíveis. A crescente digitalização do marketing internacional ampliou significativamente as possibilidades de medição de desempenho. Ferramentas de análise de dados, métricas digitais e sistemas de monitorização em tempo real permitem acompanhar a eficácia das campanhas e o comportamento dos consumidores em diferentes mercados. Contudo, Rust et al. (2004) alertam que a disponibilidade de grandes volumes de dados não garante, por si só, melhores decisões. O controlo estratégico eficaz exige a seleção criteriosa de indicadores relevantes e a sua interpretação à luz dos objetivos estratégicos definidos.

Outro aspeto fundamental do controlo estratégico no marketing internacional é a aprendizagem organizacional. Mintzberg (1994) sublinha que a estratégia não deve ser encarada como um plano estático, mas como um processo emergente, no qual a organização aprende continuamente com a experiência. A medição de desempenho deve, assim, servir não apenas para avaliar resultados passados, mas também para gerar conhecimento que apoie a melhoria contínua das estratégias de marketing internacional. Para organizações com recursos limitados, a implementação de sistemas de medição e controlo não deve privilegiar a complexidade excessiva. A literatura sugere que sistemas simples, coerentes e alinhados com a estratégia são frequentemente mais eficazes do que modelos extensos e difíceis de operacionalizar. A definição clara de objetivos, a escolha de indicadores-chave e a revisão periódica do desempenho constituem práticas essenciais para assegurar foco estratégico e capacidade de adaptação.

Em síntese, as medições de desempenho e o controlo estratégico são componentes essenciais do marketing internacional, permitindo alinhar objetivos, monitorizar resultados, reduzir riscos e apoiar a tomada de decisão informada. Num contexto global caracterizado por elevada diversidade e incerteza, estes instrumentos contribuem para a construção de estratégias de marketing mais eficazes, sustentáveis e orientadas para o longo prazo.



CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

O presente Manual de Marketing Internacional procurou fornecer um enquadramento estruturado, rigoroso e aplicado aos desafios que as empresas enfrentam nos processos de internacionalização, com especial incidência nos mercados asiáticos e no setor das Tecnologias de Informação. Num contexto global marcado por elevada volatilidade, aceleração tecnológica e diversidade cultural, o marketing internacional afirma-se como um instrumento estratégico indispensável para a criação de valor, mitigação de riscos e construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Ao longo do manual, ficou evidente que o marketing internacional não pode ser entendido como uma simples extensão das práticas domésticas a outros mercados. Pelo contrário, exige uma abordagem integrada que combine análise do ambiente externo, compreensão profunda dos mercados-alvo, adaptação cultural, definição criteriosa de estratégias de entrada e mecanismos eficazes de medição de desempenho e controlo estratégico. A complexidade dos mercados internacionais, particularmente na região Ásia-Pacífico, impõe às empresas uma leitura contextualizada das realidades económicas, institucionais, tecnológicas e socioculturais, sob pena de comprometerem a eficácia das suas estratégias.

A análise dos mercados asiáticos demonstrou que, apesar do elevado potencial de crescimento, estes mercados apresentam níveis significativos de heterogeneidade. Países como China, Índia, Singapura, Hong Kong, Indonésia, Malásia e Filipinas diferem substancialmente quanto à maturidade digital, enquadramento regulatório, comportamento dos clientes e estrutura competitiva. Esta diversidade reforça a necessidade de estratégias de marketing internacional diferenciadas, baseadas em segmentação rigorosa, posicionamento claro e propostas de valor ajustadas às especificidades locais.

O manual evidenciou igualmente a importância do marketing internacional culturalmente sensível, sublinhando que a compreensão das dimensões culturais, dos estilos de comunicação e das lógicas relacionais é determinante para o sucesso nos mercados asiáticos. A construção de confiança, a valorização das relações de longo prazo e a adaptação da comunicação assumem um papel central, sobretudo em contextos B2B e em setores de elevada complexidade técnica, como o das Tecnologias de Informação. No que respeita às estratégias de entrada e de comunicação, ficou claro que a combinação entre presença digital localizada, parcerias estratégicas locais e participação em ecossistemas tecnológicos regionais constitui um fator crítico de sucesso. A utilização integrada de ferramentas clássicas de análise estratégica, como o Marketing Mix, o modelo STP, a análise PESTEL e a análise SWOT, revelou-se fundamental para estruturar decisões informadas e reduzir a incerteza associada à internacionalização. O foco no marketing internacional B2B permitiu ainda destacar a natureza relacional, consultiva e de longo prazo das interações empresariais em mercados internacionais. A gestão da confiança, da reputação e da perceção de risco emerge como elemento central na decisão de compra organizacional, exigindo coerência entre a promessa comunicada pelo marketing e a capacidade efetiva de entrega por parte da organização.

A abordagem à medição de desempenho e ao controlo estratégico reforçou a ideia de que o marketing internacional deve ser continuamente monitorizado e ajustado. A utilização de indicadores financeiros, de mercado, relacionais e estratégicos, aliada a sistemas de controlo flexíveis, permite alinhar objetivos globais com ações locais e promover a aprendizagem organizacional contínua.

Em síntese, este manual pretende constituir um referencial de apoio prático e conceptual para empresas, gestores e decisores envolvidos em processos de internacionalização. Ao integrar teoria, análise estratégica e aplicação prática, oferece uma base sólida para a definição de estratégias de marketing internacional mais eficazes, culturalmente informadas e orientadas para o longo prazo. Num ambiente global cada vez mais competitivo e interdependente, a capacidade de aplicar de forma consistente os princípios do marketing internacional será um fator determinante para o sucesso sustentável das organizações nos mercados externos.

GLOSSÁRIO

Adaptação de Marketing: Estratégia que consiste na alteração de elementos do marketing mix (produto, preço, comunicação ou distribuição) para responder às especificidades culturais, económicas, legais ou institucionais de um mercado externo.

Análise PESTEL: Ferramenta de análise do ambiente externo que considera fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, utilizada para apoiar decisões estratégicas em marketing internacional.

Barreiras Culturais: Diferenças de valores, crenças, normas sociais e padrões de comportamento que podem dificultar a comunicação e a aceitação de produtos ou estratégias de marketing em mercados internacionais.

Branding Internacional: Processo de construção e gestão de uma marca em mercados externos, assegurando coerência global e, simultaneamente, adaptação às especificidades locais.

Cadeia de Valor Global: Conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa em diferentes países, desde a conceção do produto até à sua comercialização, criando valor de forma integrada à escala internacional. **Canal de Distribuição Internacional:** Conjunto de intermediários e mecanismos utilizados para levar produtos ou serviços ao consumidor final em mercados externos.

Comunicação Intercultural: Processo de transmissão de mensagens entre indivíduos ou organizações de diferentes culturas, exigindo adaptação linguística, simbólica e comportamental.

Controlo Estratégico: Conjunto de mecanismos utilizados para monitorizar a implementação da estratégia, avaliar resultados e introduzir ajustes necessários, garantindo alinhamento com os objetivos definidos.

Customer Lifetime Value (CLV): Estimativa do valor total que um cliente gera para a empresa ao longo da duração da relação comercial.

Digitalização dos Mercados: Processo de incorporação de tecnologias digitais nas atividades económicas, influenciando o comportamento do consumidor, os canais de marketing e os modelos de negócio.

Estratégia de Entrada no Mercado: Forma como uma empresa decide iniciar operações num mercado externo, podendo incluir exportação, parcerias, joint ventures, licenciamento ou investimento direto.

Globalização: Processo de integração económica, social e cultural entre países, caracterizado pelo aumento dos fluxos internacionais de bens, serviços, capitais, informação e pessoas.

Marketing B2B (Business-to-Business): Atividades de marketing dirigidas a outras organizações, caracterizadas por processos de decisão complexos, relações de longo prazo e elevada racionalidade económica.

Marketing Internacional: Aplicação dos princípios e práticas de marketing em mercados externos, considerando as diferenças culturais, institucionais e económicas entre países.

Marketing Mix: Conjunto de instrumentos controláveis do marketing utilizados para influenciar o mercado-alvo. Em marketing internacional de serviços inclui, geralmente, produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidência física.

Padronização de Marketing: Estratégia que consiste na utilização de uma abordagem uniforme de marketing em vários mercados, com o objetivo de obter economias de escala e coerência global.

Proposta de Valor: Conjunto de benefícios funcionais, económicos e simbólicos que uma empresa oferece ao mercado e que justificam a escolha da sua oferta face às alternativas disponíveis.

Quota de Mercado: Percentagem das vendas totais de um mercado detida por uma empresa ou marca num determinado período.

Segmentação Internacional: Processo de divisão dos mercados internacionais em grupos homogêneos de consumidores ou organizações com necessidades e comportamentos semelhantes.

Sensibilidade Cultural: Capacidade de reconhecer, respeitar e adaptar comportamentos e estratégias às diferenças culturais existentes entre mercados.

Stakeholders: Indivíduos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelas atividades da empresa, incluindo clientes, parceiros, fornecedores, colaboradores e entidades públicas.

Vantagem Competitiva: Capacidade de uma empresa criar mais valor do que os seus concorrentes, através de diferenciação, custos mais baixos ou competências distintivas.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. Harvard Business Review.
- Ásia Pacific Artificial Intelligence market Prognósticos -2032. (2023). Spherical Insights. Available at: <https://www.sphericalinsights.com/pt/reports/asia-pacific-artificial-intelligence-ai-market> (Accessed: 26 February 2026).
- Baker, M. J. (2003). The Marketing Book. Butterworth-Heinemann.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2017). International business: The new realities (4th ed.). Pearson.
- China ranking in the global innovation index 2025. (2025). Global Innovation Index 2025. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/cn.pdf> (Accessed: 26 February 2026).
- Grönroos, C. (2015). Service Management and Marketing. Wiley.
- Hall, E. T. (1976). Beyond culture. Anchor Books.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks. Routledge.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J. et al. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study. Sage.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2020). Business Marketing Management. Cengage.
- Invest Hong Kong. (2023). Hong Kong as a leading innovation and technology hub. Government of the Hong Kong Special Administrative Region. <https://www.investhk.gov.hk>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. Journal of International Business Studies.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy (8th ed.). FT Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management (14th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). Services Marketing. Pearson.
- Luo, Y. (2007). Guanxi and business. World Scientific Publishing.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.
- Morgan, N. A., Anderson, E. W., & Mittal, V. (2005). Understanding firms' customer satisfaction information usage. Journal of Marketing.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing.
- OCDE. (2023). OECD Digital Economy Outlook.
- Palmatier, R. W. et al. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing. Journal of Marketing.
- Peng, M. W. (2020). Global strategy (4th ed.). Cengage Learning.
- PMI. (n.d.). Cross-cultural communication: Twelve guidelines. <https://www.pmi.org/learning/library/cross-cultural-communication-twelve-guidelines-6961>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

- Reibstein, D. J. (2005). Marketing Metrics. Marketing Science Institute.
- Reuters. (2025, July 22). Indonesia targets foreign investment with new AI roadmap, official says. <https://www.reuters.com/business/media-telecom/indonesia-targets-foreign-investment-with-new-ai-roadmap-official-says-2025-07-22/>
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity. Journal of Marketing.
- Samiee, S., & Jeong, I. (1999). Global and regional patterns of international advertising practices. International Business Review, 8(1), 1–28.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2006). The impact of the product-service shift in industrial markets. Industrial Marketing Management.
- Singh, N., & Pereira, A. (2005). The culturally customized web site. Communications of the ACM, 48(12), 99–102.
- Simons, R. (1995). Levers of Control. Harvard Business School Press.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. Quarterly Journal of Economics.
- Statista. (2023). Digital market outlook: Asia-Pacific. Statista Research Department. <https://www.statista.com>
- Tiwana, A. (2014). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. Morgan Kaufmann.
- UNCTAD. (2023). Digital Economy Report.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2021). The digital economy report: Asia-Pacific. United Nations. <https://www.unescap.org>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management, 7(24), 52–66.
- Zhang, J., & Mao, E. (2016). From online motivations to ad clicks and to behavioral intentions. Psychology & Marketing, 33(3), 155–164. <https://doi.org/10.1002/mar.20862>



TISSOA

SHARED SERVICES
& OUTSOURCING TI FOR ASIA