



Universidade de Aveiro
2019

Departamento de Línguas e Culturas

**RAQUEL SIMÕES
SANTOS**

**A ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO E O PAPEL DA
CULTURA: O CASO L'ORÉAL**



**RAQUEL SIMÕES
SANTOS**

**A Estratégia de Internacionalização e o Papel
da Cultura: O Caso L'Oréal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Professor Dr. Reinaldo Francisco da Silva, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e sob a co-orientação do Professor Dr. Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro (argente)

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador).

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (co-orientador).

agradecimentos

Esta dissertação representa um ultrapassar de nível, quer no âmbito de realização pessoal, quer a nível de ambição profissional. Um nível que não foi fácil, mas que nunca duvidei que o fosse ultrapassar com a qualidade por mim exigida. Exigência essa que foi transversal ao meu orientador, Professor Dr. Reinaldo da Silva, e ao meu co-orientador, Professor Dr. Manuel Au-Yong Oliveira. Sem eles, o trabalho que aqui apresento não seria o mesmo. A confiança, a demanda de rigor científico e o interesse permanente que demonstraram no meu estudo foram, verdadeiramente, incessáveis.

Como em todos os níveis, existem obstáculos, mas também ajuda para os enfrentar. Neste capítulo, a família assume o papel essencial na definição do rumo dos acontecimentos e indicadora do que desejo. A minha foi incansável, principalmente no que diz respeito ao controlo de emoções. Depositaram o seu voto de confiança de uma maneira cega, mas sempre racional e bastante crítica. Um especial obrigada à minha irmã.

O meu namorado foi uma poção inesperada de sorte e conseqüente ânimo. Foi a âncora que me puxou para cima numa fase menos boa do meu desempenho.

Em suma, foi na conclusão desta árdua jornada que entendi a importância vital do foco e da dedicação, aliados a inúmeras valências auxiliares externas, para ser possível alcançar a tão desejada glória. Ultrapassei este nível, mas o verdadeiro jogo é muito maior e eu sinto-me inteiramente mais preparada para o enfrentar. Foi imensamente gratificante verificar a minha evolução com o apoio de todos. Obrigado a todos por isso.

Finalmente, os meus agradecimentos aos revisores anónimos da conferência internacional ECIE 2018, onde se publicou um nosso artigo, no âmbito desta investigação. Os comentários avançados contribuíram para enriquecer o estudo em causa.

palavras-chave

internacionalização, cultura, marketing internacional, *marketing mix*, adaptação e padronização.

resumo

Num mundo cada vez mais globalizado, as empresas enfrentam o desafio de se expandirem para os mercados externos. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização. Todas as marcas multinacionais enfrentam uma decisão de marketing muito importante: padronizar ou adaptar-se? O dilema de padronização ou adaptação é um dos principais desafios presentes na internacionalização das empresas. A adaptação tem sido a chave para o sucesso de algumas marcas no seu processo de internacionalização, como é o caso da L'Oréal. Este trabalho tem como objetivo analisar a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o papel que a cultura representa para o seu sucesso. Foi feito assim um estudo exploratório com a realização de três sessões de brainstorming envolvendo millennials de diferentes etnias (africana, latina, caucasiana e oriental) e um questionário feito para millennials portugueses. A maioria destes millennials, embora recomendem a L'Oréal, considerando-a uma marca de qualidade e prestígio, e sintam que se adapta à sua cultura, demonstraram que não são muito leais à marca e tendem a ser muito sensíveis ao preço. Com isto, foi possível perceber que a estratégia de internacionalização da L'Oréal consolida uma marca global com conhecimento local. De seguida, através da análise de documentos, revisão de artigos científicos e informação oficial da L'Oréal, foi possível aprofundar que esta multinacional do setor da beleza adota três abordagens na sua estratégia, onde a cultura tem um papel fundamental: a aquisição de empresas estratégicas, a criação de centros regionais de pesquisa e uma estratégia adaptada de marketing internacional.

keywords

internationalization, culture, international marketing, marketing mix adaptation and standardization.

abstract

In an increasingly globalized world, companies face the challenge of expanding into foreign markets. Internationalization is one of the business responses to the challenge of globalization. All multinational brands face a very important marketing decision: standardize or adapt? The controversial topic of standardization or adaptation is one of the main dilemmas present in the internationalization of companies. Adaptation has been the key to the success of some brands in their internationalization process, such as L'Oréal. This study aims to analyze L'Oréal's internationalization strategy and the role that culture plays in its success. An exploratory study was conducted with three brainstorming sessions involving millennials of different ethnicities (African, Latin, Caucasian and Oriental) and a questionnaire was answered by Portuguese millennials. Most of these millennials, while recommending L'Oréal as a quality and prestigious brand, and feeling that it fits their culture, have shown that they are not very loyal to the brand and tend to be very price sensitive. It is also possible to conclude that L'Oréal's internationalization strategy consolidates a global brand with local knowledge. Thus, through L'Oréal's document analysis, and a review of scientific articles and official information, it was possible to ascertain that this beauty multinational adopts three approaches in its strategy, where culture plays a fundamental role: the acquisition of strategic companies, the setting up of regional research centers and an adapted international marketing strategy.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	ii
ÍNDICE DE TABELAS	ii
ÍNDICE DE ANEXOS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS	iii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O PAPEL DA CULTURA.....	5
1.1. A Estratégia de Internacionalização	5
1.2. O Marketing Internacional: Um Passo Essencial na Internacionalização.....	17
1.2.1. A Adaptação e a Padronização do <i>Marketing Mix</i>	22
1.3. A Cultura como Fenómeno na Estratégia Internacional	35
1.3.1. Conceito de Cultura	35
1.3.2. Principais Abordagens às Diferenças Culturais	37
1.3.3. O Papel da Cultura no Marketing Internacional	47
CAPÍTULO II – O CASO DE ESTUDO L’ORÉAL.....	51
2.1. Metodologia e Estudo Exploratório.....	51
2.2. A L’Oréal	54
2.2.1. Enquadramento do Sector	54
2.2.2. Grupo L’Oréal	55
2.2.3. Origem e Expansão Internacional da L’Oréal.....	57
2.3. A Estratégia de Internacionalização da L’Oréal e o Papel da Cultura.....	59
2.4. A Estratégia de Marketing Internacional da L’Oréal Paris em Portugal	66
CAPÍTULO III – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO	73
CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes do <i>Marketing Mix</i>	23
Figura 2: Diagrama da Cebola - Manifestações da cultura	38
Figura 3: Icebergue da Cultura	39
Figura 4: Três níveis de singularidade na programação mental	40
Figura 5: Pirâmide das necessidades	42
Figura 6: Exemplo 1 de embalagem.....	68
Figura 7: Exemplo 2 de embalagem.....	68
Figura 8: Promoção da L'Oréal Paris no supermercado Continente.....	71
Figura 9: Promoção das Máscaras de Argilas Puras da L'Oréal Paris no <i>instagram</i> da Anita da Costa	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Marcas adquiridas pela L'Oréal de 1967 a 2018.....	62
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Artigo originado através do estudo exploratório	87
Anexo 2 – Crescimento do setor da cosmética nos últimos 10 anos	98
Anexo 3 – Principais <i>players</i> do setor cosmético	98
Anexo 4 – Presença da L'Oréal no mundo representada em % de vendas.....	99
Anexo 5 – Total de vendas da L'Oréal nos últimos 4 anos (em milhões €)	99
Anexo 6 – Total de vendas da L'Oréal por zona geográfica (%)	100
Anexo 7 – Página de Facebook da L'Oréal Paris Portugal	100
Anexo 8 – Exemplo de publicação no Instagram da L'Oréal Portugal.....	101
Anexo 9 – <i>Website</i> da L'Oréal Paris Portugal	101
Anexo 10 – Canal de <i>Youtube</i> da L'Oréal Paris Portugal	102

LISTA DE ABREVIATURAS

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

Vs. - Versus

EUA - Estados Unidos da América

RU - Reino Unido

INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado, as empresas enfrentam o desafio de se expandirem para os mercados externos. Sobretudo a partir da década de 1990, com a abertura e alargamento dos mercados, com o aumento da concorrência, a evolução digital e o ritmo de inovação tecnológica, cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização. Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios. Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais.

As empresas que pretendem expandir-se para os mercados internacionais têm de tomar três tipos de decisões: (1) escolher os países onde vão vender os seus produtos; (2) adotar para cada um deles um modo de implementação adequado; definir as estratégias de marketing para os países onde se implantam, esforçando-se, também, por conciliar dois imperativos contraditórios - o da adaptação aos mercados locais e o de harmonização e coerência a nível global; (3) devem dotar-se de estruturas e métodos de organização próprios para assegurar uma coordenação eficaz das suas atividades internacionais (Lindon *et al.*, 2008, pp. 532-533). O dilema de padronização ou adaptação dos elementos do composto de marketing é um dos principais desafios presentes na internacionalização das empresas. A empresa deve decidir entre adaptar a sua estratégia de marketing aos mercados locais ou padronizá-la globalmente. As estratégias de entrada no mercado, as estratégias de *branding* e os níveis de padronização ou adaptação de cada elemento do composto de marketing podem ser encarados como fatores críticos de sucesso que afetam diretamente o sucesso dos negócios no novo mercado.

Algumas empresas usam como vantagem competitiva a adaptação da sua estratégia (parcial ou total) através do conhecimento da cultura do país para onde se internacionalizam. Esta adaptação tem sido a chave para o sucesso de algumas marcas

multinacionais que procuram estudar, conhecer e adaptar-se à cultura do país para onde se internacionalizam, como é o caso do Mc Donald's, Ikea, IBM e Coca-Cola.

Posto isto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o papel determinante que a cultura tem. Esta multinacional francesa está presente em 150 países e um dos fatores de sucesso da sua internacionalização tem sido a adaptação da sua estratégia nos países onde está representada, através de uma estratégia "*think globally, act locally*". Para a realização deste estudo, foi feito primeiramente um estudo exploratório de forma a conhecer melhor o objeto de estudo e de formular objetivos. De seguida, procedeu-se a uma extensa e profunda revisão da literatura. A análise da teoria existente torna-se muito relevante para obter uma ideia precisa sobre o estado atual do conhecimento sobre o tema em estudo, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento. Para este trabalho, a revisão da literatura tem especial relevância, uma vez que na apresentação do estudo de caso é aplicado na prática a teoria analisada e também se pretende salientar a importância do papel da cultura na internacionalização das empresas. Por fim, de forma a conhecer-se a estratégia de internacionalização da L'Oréal foi feita uma análise documental de dados secundários, nomeadamente artigos científicos publicados, relatórios financeiros da L'Oréal e, foi feita, também, uma análise complementar a dados fornecidos no *website* e redes sociais da marca.

Os objetivos deste estudo encontram-se alinhados com a questão de investigação – Qual a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o papel que a cultura tem? – e passam por (1) conhecer a estratégia de internacionalização adotada pela L'Oréal (2) analisar o papel da cultura nesta estratégia e (3) concluir qual a política de *marketing mix* que a marca L'Oréal Paris segue na sua internacionalização em Portugal.

O presente estudo permitiu compreender na prática as estratégias de internacionalização que as marcas podem seguir e contribui para consolidar o conhecimento da importância da cultura local na adequação da estratégia de internacionalização de marketing no processo de criação de estratégias apropriadas para satisfazer os diferentes mercados. Uma vez que a bibliografia especializada é de caráter mais teórico, este estudo oferece uma exemplificação de um caso real e prático, que pode

ser útil quer a um público mais especializado e/ou académicos, quer a empreendedores e indivíduos do mundo empresarial.

Este trabalho é, por conseguinte, composto por uma parte teórica de revisão de literatura, seguida de uma parte empírica de uma análise de caso e, por fim, pelas conclusões. A parte teórica, composta por um capítulo, engloba três sub-capítulos. No primeiro sub-capítulo é apresentado o tema da internacionalização, com recurso a uma revisão de literatura, onde se abordam várias definições de internacionalização, as motivações e barreiras para a internacionalização e os modos e estratégias de internacionalização. O segundo sub-capítulo aborda o marketing internacional, onde são apresentadas as estratégias de marketing internacional, os elementos que compõem o *marketing mix*, bem como os conceitos de adaptação e padronização, onde são também apresentados estudos e perspetivas contra e a favor. No último sub-capítulo da parte teórica, é abordado o tema da cultura, apresentando conceitos, dimensões e diferenças a esta associadas. Por fim, é apresentada a importância da cultura no marketing internacional.

Relativamente à parte empírica deste trabalho, esta está representada no segundo capítulo. Neste capítulo, começa por se fazer uma breve descrição da metodologia utilizada para o estudo, de seguida é feita uma apresentação da empresa escolhida para o caso, assim como a sua origem e expansão internacional. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, onde se aflora a estratégia de internacionalização da L'Oréal a nível mundial, o papel que a cultura tem na mesma e a estratégia de Marketing Internacional da L'Oréal Paris em Portugal, nomeadamente a sua política de *marketing mix*.

No terceiro capítulo, é apresentada a resposta à questão de investigação, através de um resumo com os resultados do estudo e a discussão dos mesmos. Finalmente, são apresentadas as conclusões, limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

CAPÍTULO I – A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO E O PAPEL DA CULTURA

Neste capítulo, começa por se abordar, de um modo geral, os conceitos que considero essenciais para o desenvolvimento do estudo. Assim, após explicitar o conceito de internacionalização e, ainda que de forma breve, as suas motivações e barreiras e os modos de entrada, segue-se uma abordagem ao marketing internacional e às suas estratégias, nomeadamente as adaptações necessárias do *marketing mix* aos mercados internacionais. Para concluir este capítulo, sendo a cultura um dos fatores mais importantes na estratégia de internacionalização, tornou-se relevante aprofundar este tema, através de alguns conceitos e estudos relevantes sobre as diferenças e dimensões culturais. São ainda apresentadas algumas perspetivas sobre a importância da cultura na estratégia internacional, nomeadamente, no Marketing Internacional.

1.1. A Estratégia de Internacionalização

A adaptação das empresas às constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios é de extrema importância para que possam responder com flexibilidade e rapidez às exigências impostas pelo mercado. Ao recuarmos algumas centenas de anos, verificamos que as trocas entre as nações se perdem no tempo, o que faz do interesse pela economia internacional um dos mais antigos da ciência económica. Durante o século XVIII e XIX, o comércio internacional cresceu significativamente e o investimento estrangeiro atingiu montantes muito significativos. Contudo, a dimensão e as características que a internacionalização atingiu nos últimos anos é que a torna num fenómeno digno de ser estudado. A internacionalização da economia vai muito além da simples análise ao saldo da troca de bens e serviços com o exterior. A deslocalização geográfica das cadeias de produção, a livre circulação de capitais e de informação e os fluxos internacionais do investimento imobiliário já não constituem apenas

oportunidades, mas sim um novo modo de funcionamento da economia que exigem, de igual modo, um novo posicionamento por parte dos países (Jones, 1996, p. 59).

Apesar da internacionalização ser um fenómeno antigo, foi o final dos anos noventa que marcou o início em que as organizações e empresas começaram a pensar e a agir em termos globais. O tempo, a distância e as diferenças culturais, até aqui barreiras à internacionalização e globalização, foram ultrapassadas com a evolução da tecnologia da informação e dos transportes (Viana e Hortinha, 2005, p. 19). Estas evoluções tiveram como consequência um crescimento explosivo do comércio internacional.

Para dar resposta aos desafios que todos os dias são lançados pelo mercado mundial, muitas empresas optam por internacionalizar o seu negócio (Sousa e Au-Yong-Oliveira, 2015, p. 104). A internacionalização, como resultado estratégico, representa uma solução para os problemas resultantes da crise económica global e, quando bem-sucedida, constitui uma vantagem competitiva para as empresas. No entanto, esta não deve ser considerada de ânimo leve, pois, tal como qualquer estratégia, comporta riscos.

Cada vez mais, é complexo construir uma definição exata do conceito de internacionalização, pois são vários os autores que têm estudado o tema em causa, existindo assim várias definições. De acordo com Hollensen (2007, p. 41), a internacionalização ocorre quando a empresa expande as suas atividades de investigação e desenvolvimento (I&D), produção, vendas e outras atividades de negócio para os mercados internacionais. Ainda segundo este autor, a internacionalização consiste em fazer negócios em muitos países do mundo, mas muitas vezes limitado a certas regiões. Outros autores definem internacionalização como «o processo de aumentar o envolvimento em operações internacionais» (Welch e Luostarinen, 1988, p. 36) ou como «um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem» (Goulart, Brasil e Arruda, 1996, p. 21). Calof e Beamish (1995, p. 116) consideram que a internacionalização é o processo de adaptação das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) para ambientes internacionais. Freire (1997, p. 313) define a internacionalização como a extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical de uma empresa para outros países.

Kraus (2000, p. 61) considera que a internacionalização é o «processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de internacionalização empresarial está relacionado com a intensidade exportadora da empresa e com a forma como esta procura e explora os mercados internacionais de forma a serem mais rentáveis (Welch e Loustarinen, 1988, p. 36). Segundo Knight (2000, citado por Hollensen, 2007, p. 5), a internacionalização é improvável que seja bem sucedida, a menos que a empresa se prepare antecipadamente. O planeamento antecipado tem sido cada vez mais um fator considerado importante para o sucesso da internacionalização das empresas.

Face à contração económica que se registou em Portugal nos últimos anos, a internacionalização tem sido uma realidade cada vez mais presente no dia-a-dia da maioria das empresas portuguesas. A procura de novas oportunidades fora das fronteiras assumiu-se como um desafio natural para contrariar a diminuição da procura interna. Um estudo desenvolvido pela Deloitte e pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] revelou que de 412 empresas inquiridas, 91% estavam a atuar em mercados externos e que as principais razões que impulsionam estas empresas a procurar a sua internacionalização estão relacionadas com a procura da melhoria de margens e de rentabilidade, com a saturação do mercado doméstico e com a possibilidade de poderem explorar com sucesso nichos de mercado. Por outro lado, as dificuldades apontadas pelas empresas portuguesas derivam não só de algum desconhecimento e barreiras ao acesso a países com culturas comerciais diferentes, mas também da mobilização de recursos financeiros (2014, p. 3).

A decisão de expandir o negócio para o mercado internacional é uma das etapas mais importantes para o crescimento de uma empresa, uma vez que a internacionalização contribui para reforçar a capacidade de inovação, a produtividade, a competitividade e a rentabilidade da empresa. No entanto, o risco de investimento é maior do que no mercado doméstico e, por isso, é essencial planear corretamente o processo de internacionalização, começando por identificar quais os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se e as barreiras e riscos que estas enfrentam neste processo. A expansão internacional possibilita a entrada em novos mercados e potencialmente mais

lucrativos, ajuda a aumentar a competitividade da empresa e facilita o acesso a novas ideias de produtos, inovações nos métodos de fabrico e tecnologia de ponta (Hollensen, 2007, p. 5).

Segundo Bradley (2005, pp. 2-3), existem muitas razões pelas quais uma empresa decide internacionalizar-se, nomeadamente o mercado doméstico ser pequeno ou saturado, o encurtamento dos ciclos de vida dos produtos, o excesso de capacidade e recursos ou competências únicas na empresa, o desejo de acompanhar concorrentes ou clientes no exterior, as aspirações de crescimento e orientação internacional da empresa, a resposta a pedidos solicitados ou não do exterior, a integração vertical ou horizontal para reduzir custos e aumentar o controlo. Cavusgil *et al.* (2008, p. 16) afirmam que as empresas procuram estratégias de internacionalização por diversos motivos e que, geralmente, têm mais do que um motivo para a expansão internacional. Alguns motivos são de natureza estratégica, enquanto outros são reativos. Já um exemplo, dado por estes autores (Cavusgil *et al.*, 2008, p. 16), de um motivo estratégico ou pró-ativo é explorar as oportunidades do mercado externo ou adquirir novos conhecimentos. Um exemplo de um motivo reativo é a necessidade de atender a um cliente-chave que se expandiu no exterior. Estes autores apresentam nove motivos para a internacionalização das empresas: (1) procurar oportunidades de crescimento por meio da diversificação de mercados; (2) aumentar margens e lucros; (3) obter novas ideias sobre produtos, serviços e métodos de negócios; (4) melhorar a satisfação das necessidades dos principais clientes que se mudaram para o exterior; (5) estar mais próximo de fontes de suprimento para beneficiar de vantagens globais de fornecimento ou ganhar flexibilidade na terceirização de produtos; (6) ter acesso a fatores de produção de menor custo ou melhor valor; (7) desenvolver economias de escala em fornecimento, produção, marketing e I&D; (8) confrontar os concorrentes internacionais de forma mais eficaz ou impedir o crescimento da concorrência no mercado interno; e (9) investir num relacionamento potencialmente gratificante com um parceiro estrangeiro. Num nível mais amplo, as empresas internacionalizam os seus negócios para aumentar a vantagem competitiva e procurar oportunidades de crescimento e lucro (Cavusgil *et al.*, 2008, pp. 16-17). De um modo geral, a internacionalização é proveitosa se contribuir para aumentar a competitividade

de uma empresa a longo prazo, através da exploração das competências centrais das empresas em novos mercados e do aumento das economias de escala e experiência (Freire, 1997, p. 320).

Quando uma empresa decide expandir os seus negócios para o estrangeiro, para além de identificar as motivações à internacionalização, deve ter em conta as dificuldades de ultrapassar as barreiras (Freire, 1997, p. 321). Diversos autores identificam um grande número de barreiras no sucesso do processo de internacionalização. Hollensen (2007, pp. 53-54) divide as barreiras em fatores que afetam o início da exportação e em fatores que são encontrados no decorrer do processo de exportação. Os fatores que dificultam a iniciação da internacionalização incluem as seguintes barreiras (principalmente internas): finanças insuficientes, conhecimento insuficiente, falta de conexões com o mercado externo, falta de compromisso de exportação, falta de capital para financiar a expansão nos mercados estrangeiros, falta de capacidade produtiva para se dedicar aos mercados estrangeiros, falta de canais estrangeiros de distribuição, ênfase na gestão do desenvolvimento de mercados internos e aumento de custos devido a altos custos de fabricação, distribuição e financiamento de exportação. No que diz respeito às barreiras encontradas no processo de internacionalização, podem ser divididas em três grupos: riscos gerais de mercado, riscos comerciais e riscos políticos. Os riscos gerais de mercado dizem respeito, por exemplo, a diferenças no uso do produto em mercados estrangeiros, diferenças linguísticas e culturais e diferenças nas especificações dos produtos em mercados estrangeiros; quanto aos riscos comerciais, as empresas podem enfrentar barreiras como as flutuações das taxas de câmbio (quando os contratos são feitos em moeda estrangeira), falência de clientes de exportação devido à disputa contratual, atrasos ou danos no processo de embarque e distribuição de exportação e dificuldades na obtenção de financiamento à exportação; por último, os riscos políticos podem comportar barreiras como restrições governamentais estrangeiras, políticas nacionais de exportação, falta de assistência do governo para superar barreiras à exportação, falta de incentivos fiscais para empresas exportadoras, tarifas externas elevadas para produtos importados, revolução e guerras que atrapalham os mercados estrangeiros, entre outros.

Tendo por base as barreiras e dificuldades encontradas no processo de internacionalização, existe um conjunto de fatores que deverão ser tidos em conta antes de uma empresa iniciar a externalização dos seus negócios. Buckley e Casson (1998, p. 543) referem que os custos de localização, variáveis financeiras, fatores culturais, estrutura de mercado, estratégia competitiva, custos de adaptação e custo de desenvolvimento dos negócios no exterior têm um papel crucial na determinação do mercado para o qual uma empresa opta internacionalizar-se.

Para Reibstein (1985, pp. 582-588), os fatores a considerar na escolha de mercados internacionais estão divididos em: 1) fatores económico-financeiros (nomeadamente o montante da dívida externa, a distribuição de renda no mercado, a quantidade de investimento externo existente no mercado, a base de recursos naturais e a taxa de inflação); 2) fatores político-legais (como o papel do governo nas atividades empresariais, a estabilidade do governo, as barreiras ao comércio internacional, leis e regulamentos que afetam o *marketing mix*, leis e regulamentos que afetam as atividades de negócios, a estabilidade da força de trabalho e as relações políticas com parceiros comerciais); 3) fatores culturais (sobretudo o estilo de negócio dentro do mercado, as atitudes em relação a subornos e pagamentos questionáveis, a língua, raça e nacionalidades, divisões geográficas, o papel das instituições, grupos religiosos, sistema educacional, meios de comunicação de massa e família); 4) fatores demográficos (que dizem respeito ao número de organizações no mercado, ao tamanho e qualidade da força de trabalho, tamanho da população e taxa de crescimento, à composição das famílias, distribuição geográfica e densidade populacional) e, por último, 5) acordos comerciais.

Segundo Hemais (2004, p. 30), o modo de entrada num mercado internacional consiste no meio disponível adotado por uma empresa para simplificar a introdução dos seus produtos, competências, tecnologias ou outros recursos num mercado externo específico. A escolha por um modo de entrada é das tarefas mais críticas que os gestores enfrentam no momento da expansão internacional. Para Fernandes (2014, p. 87) «a forma de atuação das empresas nos mercados externos depende do modelo de negócio, da sua visão estratégica sobre os mercados e da sua ambição». As opções de entrada

variam de acordo com o poder de controlo da empresa, os custos de entrada, investimentos e risco associado a esse complexo processo de decisão.

Existem diferentes perspetivas sobre os modos de entrada, no entanto, para este estudo, escolhi a perspetiva dos autores Teixeira e Diz (2005, pp. 75 -76), por se tratar de uma visão mais holística e, ainda assim, simples. Segundo os autores, distinguem-se três formas de entrada relevantes: a exportação, contratualização e investimento direto. De seguida debruçar-me-ei sobre os mesmos.

Exportação:

Segundo Teixeira e Diz (2005, p. 75), a exportação é considerada a forma mais comum de entrada nos mercados internacionais. As empresas que escolhem a exportação como modo de entrada nos mercados externos dispõem de três opções: exportação indireta, cooperativa e direta. A exportação indireta conta com um intermediário residente no mercado doméstico de origem para que possa exportar os seus produtos; na exportação cooperativa a empresa celebra um acordo com uma outra empresa (local ou externa), na qual o parceiro usa a sua rede de distribuição para vender os produtos do exportador; na exportação direta, a empresa envia os seus produtos para um intermediário que se encontra presente no mercado externo, usando, deste modo, as capacidades organizativas que a empresa detém.

Contratual:

No que diz respeito à forma contratual, Teixeira e Diz (2005, pp. 75-76) discorrem e analisam, nomeadamente, o licenciamento, o *franchising*, a subcontratação, *joint-ventures* e as alianças estratégicas. A forma contratual acontece quando é feita com base num contrato entre duas empresas de países diferentes, permitindo a cada uma delas usar a tecnologia, a marca, as especificações do produto, ou seja, o seu *know-how*, na produção ou venda de produtos ou serviços. O licenciamento define-se como um acordo contratual onde uma empresa (licenciador) cede a outra empresa (licenciado) no mercado externo o direito (licença) de utilização da patente, marcas registadas, tecnologia, e/ou *know-how* mediante pagamento, designado de *royalty*. O licenciamento

traduz-se, assim, na venda do direito de produzir ou comercializar os bens de outra empresa ou de utilizar a sua tecnologia, em troca do pagamento de *royalties* ou utilizando outra forma de pagamento. Ainda segundo estes autores, o *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo. É uma forma mais específica de licenciamento, em que uma empresa (“*franchisador*”) licencia e confere ao “*franchisado*” o direito de comercializar ou produzir um produto ou serviço, utilizando o nome e a marca registada, bem como os seus serviços, o seu *know-how* e os métodos de fazer negócio (conceção do espaço, formação, publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado), mediante o pagamento de *royalties* previamente acordados, os quais consistem numa comissão sobre as vendas. Na subcontratação a empresa principal ou a subcontratante encomenda à subcontratada, produtos, parte de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações preestabelecidas para a sua comercialização. No caso de *joint-venture*, estamos perante «acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio», segundo Teixeira e Diz (2005, p. 76). *Joint-venture* consiste na participação de duas ou mais empresas-mãe no capital de uma sociedade constituída juridicamente, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucro e risco de negócio. Nas alianças estratégicas, existe uma cooperação entre empresas, através da aquisição de uma parte do capital social e de atividades conjuntas, que permitem a obtenção de economias de escala. As alianças estratégicas resultam da cooperação entre empresas que procuram ter vantagem numa situação de complementaridade de ativos. Teixeira e Diz (2005, p. 76) consideram as alianças estratégicas acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. A diferença entre *joint-venture* e aliança estratégica está na colaboração não igualitária da segunda, o que significa que os membros da companhia não investem ou oferecem igualdade numa aliança. No que respeita à *joint-venture* esta pode ser não igualitária contratual ou igualitária.

Investimento Direto:

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é a forma de acesso que envolve uma participação mais intensa nos mercados externos. A empresa detém 100% do capital, o que proporciona melhor controlo e gera lucros maiores, envolvendo um maior compromisso no mercado local. Todavia, envolve riscos de propriedade total, riscos de nacionalização e problemas relacionados com o país anfitrião (no que diz respeito à cultura e à soberania económica). Teixeira e Diz (2005, p. 76) afirmam que este tipo de investimento pode assumir duas modalidades: a aquisição e o investimento de raiz. O investimento de raiz consiste em criar uma nova subsidiária, ou seja, a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua atividade. Ocorre quando uma empresa adquire outra já existente no novo mercado, passando a ter controlo completo sobre as suas operações. A aquisição tem a particularidade de ser um processo mais rápido no mercado do que o investimento de raiz, de acordo com Teixeira e Diz (2005, p. 76).

Através de uma análise aos diferentes modos de entrada, é possível desconstruir as vantagens e desvantagens da adoção de cada um deles. Seguindo a ordem de apresentação, no que diz respeito à exportação, Teixeira e Diz (2005, p. 78) consideram notório o expectável enriquecimento financeiro decorrente da abertura a novos mercados e consequentes *inputs* de capital. No entanto, caso não se esteja completamente ciente da legislação em vigor no mercado importador, decorrente de uma extensa análise, não tenhamos a fiabilidade do comprador e não sejamos detentores duma gestão financeira eficiente na cobrança do valor das importações, podemos correr o risco de falhar na nossa estratégia de internacionalização. Ainda seguindo a perspetiva dos autores Teixeira e Diz (2005, p. 78), no que diz respeito à forma contratual, o licenciamento assume-se oportuno e vantajoso aquando da falta de recursos próprios para investir em vários mercados externos e riscos elevados (políticos e/ou económicos) de investimento nesses mesmos mercados. Tem, no entanto, uma desvantagem de disponibilizar o conhecimento a terceiros, podendo estes copiar e utilizar para o seu benefício. O *franchising* necessita de uma estratégia bem delineada, de modo a que os

“*franchisados*” se mantenham com sucesso nos variados mercados, sempre com as devidas adaptações. Segundo os autores Teixeira e Diz (2005, p. 78), a rápida expansão da marca a nível internacional, sem custos demasiadamente elevados (dividido entre o “*franchisador*” e “*franchisado*”). Caso a estratégia, como supracitado, não esteja bem alinhavada, corre-se o risco de se denegrir a imagem da empresa. Nas vantagens da subcontratação destacam-se a redução dos custos logísticos e operacionais, tendo como possível revés a dependência externa e a deficiência da mesma. No caso de uma *joint-venture*, necessitando de uma composição de interesses, irá permitir a expansão do mercado e acesso a novas tecnologias, mas tal como os *franchisings*, é necessário um alinhamento em termos de políticas empresariais. A perda de capacidade de implementação de inovação a qualquer nível é notória neste modo de internacionalização. De notar que tais características se estendem às alianças estratégicas. No IDE, os riscos são vários devido à deslocalização do investimento e produção, mas os ganhos são proporcionais aos riscos, podendo através deste processo de expansão empresarial penetrar noutros mercados com uma maior facilidade assumindo a empresa uma dimensão de peso internacional (Teixeira e Diz, 2005, p. 78).

Após a decisão de internacionalização, a escolha dos mercados e o modo de entrada, através da identificação dos motivos e das barreiras, a maioria das empresas opta por uma abordagem gradual e incremental à expansão internacional. Nesta perspetiva, importa salientar que o processo de internacionalização é visto como um processo gradual, desenvolvendo-se em estágios ou etapas. Isto faz com que o processo se torne mais simples e de menor risco, progredindo gradualmente para estratégias mais complexas à medida que a empresa vai ganhando experiência e conhecimento no mercado externo.

Cavusgil *et al.* distingue o processo em cinco estágios: no primeiro estágio o foco é no mercado doméstico, em que a gestão se concentra apenas no mercado interno, fazendo exportações esporádicas; o segundo estágio é o de pré-exportação, em que a empresa procura informação e avalia a viabilidade de exportar; o terceiro é o experimental, em que a gestão tende a ter como alvo mercados culturalmente próximos e de baixo risco, usando estratégias de entrada relativamente simples. À medida que a

empresa ganha experiência e conhecimento, entra no quarto estágio, o de envolvimento ativo, onde existe um esforço sistemático para incrementar as exportações para diversos mercados, adaptando a estrutura organizacional à nova realidade; e por último, no de envolvimento comprometido, a empresa está muito dependente do exterior, sendo que os gestores enfrentam dilemas em termos de alocar os recursos no mercado interno ou externo (Cavusgil, 2008, p. 385).

Viana e Hortinha (2005, p. 46) identificam cinco etapas no desenvolvimento do processo de internacionalização e afirmam que cada uma delas apresenta diferenças ao nível da estratégia, abordagem do mercado mundial, orientação e forma de gestão das diferentes subsidiárias. Uma das formas que os autores utilizaram para caracterizar as diferentes etapas é a orientação da gestão. De acordo com esta classificação, existem cinco etapas: (1) orientação doméstica, (2) orientação internacional, (3) orientação multinacional, (4) orientação global e (5) orientação transnacional. Sendo que estes autores definem de forma mais detalhada e prática estas etapas, considero importante descortiná-las de uma forma mais incisiva, passando a fazer a análise de cada etapa:

1ª etapa - orientação doméstica:

A organização está focada no mercado doméstico. A sua orientação de gestão é etnocêntrica e centraliza a sua análise na envolvente doméstica. Os negócios estrangeiros podem acontecer se, por exemplo, aparecer um cliente estrangeiro importante, mas sempre com um papel secundário e esporádico. A empresa acredita que estratégias bem-sucedidas no seu mercado doméstico podem ser utilizadas em qualquer outro local.

2ª etapa - orientação internacional:

Nesta etapa, a empresa mantém uma orientação de gestão etnocêntrica. Esta aborda os mercados internacionais de forma mais sistemática, mas as estratégias de marketing não são mais que extensões das ações desenvolvidas no mercado doméstico. Nesta fase, as empresas têm uma reduzida experiência internacional, procurando centrar a sua atividade internacional no que de melhor sabem fazer e aproveitando o máximo possível das estratégias de marketing utilizadas no mercado doméstico.

3ª etapa - orientação multinacional:

Neste ponto, a empresa já constatou que os diferentes mercados exigem alterações ao nível do *marketing mix* para obter sucesso, passando a utilizar estratégias de marketing diferentes para cada um dos países em que atua. A sua orientação de gestão passa a ser policêntrica e, assim, começa a perceber que os mercados e as formas de negociar são únicas em cada país e a compreender os aspetos de cada mercado nacional. A empresa passa a ter unidades autónomas nos diferentes países onde opera. Esta estratégia tem como vantagem a possível ultrapassagem à entrada de produtos, reduzir os prazos de entrega e estar mais próximo dos clientes, podendo a produção melhor responder diretamente às necessidades e desejos, e como desvantagem o não aproveitamento de economias de escala.

4ª etapa - orientação global:

Uma empresa global é aquela que centra os seus esforços em mercados globais. Esta orientação pressupõe uma maximização da eficiência, de forma a minimizar os custos, através da produção de produtos padronizados em unidades produtivas à escala mundial. Estas empresas assumem que as necessidades e desejos dos consumidores são homogêneas em todo o mundo. Esta estratégia tem a desvantagem de eventualmente não responder às especificidades locais. Hoje, existem empresas que já nascem globais – *born global firms*¹ –, devido aos seus produtos apresentarem uma vocação global.

5ª etapa - orientação transnacional:

A organização transnacional tem vindo a ganhar uma importância cada vez maior, potenciando-se já como a organização do século XXI. É muito mais do que uma empresa com vendas, investimentos e operações em vários países. Nesta etapa, a empresa tem uma orientação de gestão geocêntrica, identificando semelhanças e diferenças e

¹ *Born global firms* são empresas que começaram a chamar a atenção a partir da década de 90, geralmente de dimensão pequena e média, que competem no mercado global praticamente desde o início das suas operações. Tipicamente são focadas em setores de alta tecnologia e apresentam grande volume das suas vendas em mercados externos. Estas empresas não seguem o padrão de estágios ou etapas na sua internacionalização (Carneiro & Dib, 2007, p. 18).

adotando uma visão mundial. É uma empresa que pensa globalmente e atua localmente, adotando uma estratégia global, limitando as adaptações aos países onde tenham valor acrescentado para o consumidor. Os recursos chave da organização transacional estão dispersos, são interdependentes e especializados. Por exemplo, o seu I&D encontra-se disperso por vários países. As atividades de I&D em cada país são especializadas e integradas no plano global. A experiência e os conhecimentos são partilhados globalmente.

Embora nos dias de hoje seja mais fácil internacionalizar uma empresa do que há algumas décadas atrás, este processo ainda requer muito planeamento estratégico. Devem ser analisadas as motivações, riscos e barreiras inerentes à sua internacionalização, assim como tomar decisões estratégicas a nível da escolha dos mercados, o modo de entrada e a estratégia de relacionamento do negócio com o mercado externo – marketing internacional.

1.2. O Marketing Internacional: Um Passo Essencial na Internacionalização

Conforme discutido acima, com a globalização dos mercados, as atividades de marketing tendem a não se restringir mais aos mercados locais. A análise do ambiente de marketing internacional assume total importância diante da necessidade de internacionalização por parte das empresas. A estratégia, o planeamento e a gestão de marketing no mercado internacional estão sujeitos às mesmas premissas e restrições que norteiam as atividades de marketing em mercados locais, acrescidas de considerações específicas do ambiente global. Desse modo, irá ser abordado o complexo ambiente de marketing internacional e a necessidade de investigar as suas diversas dimensões, nomeadamente económicas, sociais, político-legais e culturais. No âmbito específico deste estudo, dar-se-á relevância às dimensões culturais como um dos fatores determinantes na escolha das estratégias de marketing.

Importa começar por definir marketing no seu sentido mais lato. Philip Kotler (2005, p. 6), considerado o maior dos especialistas na prática do marketing, define

marketing como um processo social «por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e a livre negociação de produtos e serviços». A definição do autor, no entanto, tem sofrido modificações nas suas diversas obras. Em 1995, Kotler (p. 5) definia marketing como «a entrega de satisfação para o cliente de forma rentável». Quatro anos depois, o autor definiu marketing como «a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas» (1999, p. 54). Na mesma obra, compara a sua própria definição com a de outros autores. Segundo Kotler, o marketing tem sido definido «por diversos observadores como a arte de conquistar e manter clientes» (1999, p. 155), no entanto, para o mesmo, esta definição não abrange toda a finalidade da matéria e deveria ser ampliado para «a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles», explicando que de nada serviria criar ou manter clientes se estes não trouxessem lucros às empresas (1999, p. 155).

Segundo Lindon *et al.* (2008, p. 25), foi na segunda metade do século XX que as empresas passaram a considerar o marketing como função determinante para o seu desenvolvimento. Para o autor Keegan (2005, p. 3), o marketing trata-se de um processo no qual os recursos e objetivos da organização devem estar orientados para as oportunidades e as necessidades dos mercados. Terpstra e Sarathy (2000, p. 90) referem que o marketing sempre foi reconhecido como uma atividade econômica que envolve a troca de bens e serviços. Apenas nos últimos anos, as influências socioculturais foram identificadas como determinantes do comportamento de marketing, revelando-o também como um fenômeno cultural.

O marketing internacional surge com a internacionalização, quando um crescente número de empresas constatou que não podia limitar o seu campo de ação a um só país (Lindon *et al.*, 2008, p. 477). Segundo os autores Viana, C. e Hortinha, J. (2005, p. 26), quando uma empresa reconhece a importância das diferenças culturais entre os vários mercados externos, bem como o peso dos negócios internacionais nas suas atividades e procura desenvolver ações em vários países ao mesmo tempo, tratando cada um de modo diferente ao nível de marketing, estamos numa perspectiva de marketing internacional.

Para Reibstein (1985, p. 579), o marketing internacional é um empreendimento complexo e amplo que envolve muitas responsabilidades gerenciais, como sugere a seguinte definição: «O marketing internacional abrange pesquisa, planeamento e implementação de todas as estratégias de entrada - desde a exportação até mercados culturalmente semelhantes e fisicamente próximos». De acordo com Bradley (2005, p. 3):

Marketing internacional significa identificar necessidades e desejos de clientes em diferentes mercados e culturas, fornecendo produtos, serviços, tecnologias e ideias para dar à empresa uma vantagem competitiva de marketing, comunicando informações sobre esses produtos e serviços e distribuição de modos de entrada no mercado externo.

Terpstra e Sarathy (2000, p. 4) afirmam que o marketing internacional consiste em encontrar e atender melhor as necessidades globais dos clientes do que a concorrência, tanto doméstica quanto internacional, e coordenar as atividades de marketing dentro das restrições do ambiente global. Cateora e Graham (2007, p. 9) definem marketing internacional como a execução de atividades empresariais projetadas para determinar o planeamento, preço, promoção e distribuição de bens e serviços de uma empresa em mais do que um país. O desafio do marketing internacional torna-se mais intimidante, devido à existência de fatores incontrolláveis que variam de país para país – como a concorrência, as restrições legais, os controlos governamentais, o clima e a cultura – e que geralmente afetam o resultado rentável do bem.

Outros autores apresentaram sugestões diferentes sobre o que a disciplina do marketing internacional deveria estudar. Na obra de Bradley F., *International Marketing Strategy*, o autor elenca várias definições sobre marketing internacional de diversos autores, que passo a apresentar de seguida. Para Cateora e Ghauri (1999), a complexidade e a diversidade encontradas nas operações de marketing internacional diferenciam a disciplina. Keegan (1989) distingue entre marketing doméstico e global e afirma que as diferenças entre os dois derivam inteiramente de diferenças nos ambientes nacionais, organização da empresa e estratégias em diferentes mercados nacionais. Para Kahler e Kramer (1977), o marketing internacional é mais amplo e consiste em exportar ou produzir e comercializar em mais de um país sem que as mercadorias atravessem fronteiras nacionais. Essa definição começa a reconhecer o papel fundamental do

marketing internacional na empresa. O ator dominante no processo de marketing internacional é a empresa que tem operações permanentes em dois ou mais países com negócios que cruzam fronteiras nacionais (Fayerweather, 1982). Esses processos incluem interações económicas, culturais e políticas (Bradley, F., 2005, p. 3).

Terpstra e Sarathy (2000, p. 6) consideram que o marketing internacional cria um novo nível de complexidade, porque as empresas precisam de coordenar as suas atividades de marketing entre os países. Isso pode envolver a alocação de pessoal e a alocação de responsabilidades em unidades de marketing em diferentes países e a decisão de descentralizar ou controlar as decisões da matriz, desenvolver planos padronizados de campanhas e avaliar a receptividade local.

Para Keegan (1989, p. 104), a tarefa do profissional de marketing global é reconhecer as semelhanças e as diferenças e incorporar essa percepção no processo de planeamento de marketing, de modo que as estratégias, produtos e programas de marketing sejam adaptados a diferenças significativas e importantes. Ao mesmo tempo, o profissional de marketing global também deve perceber semelhanças relevantes e evitar adaptações desnecessárias e caras às estratégias e programas de marketing. Nas empresas multinacionais, é necessário conciliar a coerência internacional das estratégias de marketing com a pertinência local, mas as doses de global e local são variáveis conforme as empresas e, para uma mesma empresa, podem não ser as mesmas doses para cada um dos diferentes aspetos da estratégia de marketing (Lindon *et al.* 2008, p. 483).

Segundo Lindon *et al.* (2008, p. 480) e Bradley (2005, p. 4), existem duas estratégias de marketing internacional: globalização e localização. Designa-se por marketing global a política de marketing multinacional idêntica em todos os mercados e por marketing local a política inversa, em que a estratégia de marketing é adaptada a cada país. Com estas estratégias, surge o conceito de marketing glocal, que é um compromisso entre o global e o local. Diz-se frequentemente "*think global, act local*", a ideia é ter uma estratégia mundial e pô-la em prática, considerando as condições locais específicas. Para Vaccari (2011, p. 586), o marketing global tem perdido relevância e tem vindo a ser substituído pelo marketing glocal, visto que adaptações no *marketing mix* são necessárias

e cruciais para as empresas comercializarem os seus produtos e serviços em diferentes países. São inúmeros os fatores e diferenças culturais que influem a aceitação e comercialização de determinado produto. A influência de preços, gastos com publicidade, disponibilidade de produtos nos canais de distribuição e condições climáticas variam entre países; assim como, o processo de influência de hábitos, costumes, elementos culturais e tradição têm influência nas formas de consumo global. Sendo assim, considera-se fundamental o marketing glocal, fazendo pequenos ajustes e adaptações no produto à cultura local, de forma a assegurar o sucesso dos produtos em novos mercados internacionais. O autor Daft (2000, p. 20) reforça a importância do marketing glocal, referindo que é tão importante ser global, quanto local. Isto é, levar em consideração diferenças culturais é um ponto crucial para a comercialização de produtos e serviços de sucesso.

Viana e Hortinha (2005, p. 36) defendem a ideia de que as empresas mais bem-sucedidas serão as que adaptarem produtos e serviços a situações de mercado locais. A partir do momento em que uma empresa dispõe de implantação significativa em vários países, é obrigada a definir uma estratégia de marketing em cada um deles. O princípio base do marketing é a adaptação da estratégia às características do mercado. Para uma empresa multinacional, os mercados nos quais opera são por vezes muito diferentes uns dos outros: «entre os países da Europa, e mais ainda, entre os países situados em vários continentes, há múltiplas diferenças, por vezes muito profundas». Segundo o autor, a análise destas diferenças deve conduzir as empresas a adotar, em cada país, uma estratégia de marketing e um *marketing mix* específico, em todos os seus aspetos: posicionamento, alvos, políticas de produto, preço, distribuição e comunicação (Lindon *et al.* 2008, p. 480).

Em suma, apesar do marketing ser universal, não pode ser igual para todos os países e mercados. O plano de marketing deve sofrer as alterações necessárias tendo em consideração as diferenças entre os clientes, canais de distribuição e meios disponíveis. As estratégias deverão ser adequadas às características de cada mercado em particular, tendo em conta os seus aspetos económicos, sócio-culturais, políticos, legais, financeiros e tecnológicos. No entanto, há teorias que defendem uma estratégia de adaptação e

outras que argumentam que a padronização é uma estratégia mais lucrativa, como vai ser analisado no capítulo seguinte.

The marketer cannot control or influence these uncontrollable elements, but instead must adjust or adapt to them in a manner consistent with a success outcome.

(Ghauri e Cateora, 2009, p. 8)

1.2.1. A Adaptação e a Padronização do *Marketing Mix*

Tal como foi referido no fim do capítulo anterior, as culturas diferem entre si e os consumidores comportam-se de formas distintas. Desse modo, a empresa deve decidir sobre qual a estratégia mais adequada ao *mix* de marketing – padronização ou adaptação às diferentes culturas. Nesse sentido, deve-se considerar fazer adaptações culturais nas estratégias de marketing. O *marketing mix* internacional é a integração do seu composto mercadológico: produto, preço, distribuição e comunicação. De acordo com as diferentes etapas do processo de internacionalização as empresas tomam decisões relativamente às políticas do composto de marketing (Kotler e Amstrong, 2003, p. 300).

O *marketing mix*, segundo Kotler, é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para alcançar os seus objetivos no seu mercado-alvo. Em 1960, Jerome McCarthy, professor norte-americano, classificou essas ferramentas em quatro grandes grupos que dominou de 4 P's do marketing: produto, preço, praça e promoção - em inglês *product, price, place e promotion* (Kotler, 2005, p. 12).

Para Kotler e Amstrong (2006, pp. 50-51), o *marketing mix* também pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo e influenciar a procura dos seus produtos. Consiste num programa de marketing eficaz que combina todos os objetivos de marketing, oferecendo valor aos consumidores e ajuda a empresa no estabelecimento de um posicionamento forte no mercado alvo.

O produto e a distribuição são instrumentos estratégicos a longo prazo, pois não se podem alterar de modo imediato e a sua modificação deve ser atempadamente

planeada. O preço e a promoção são instrumentos táticos e sua modificação é mais fácil e rápida (Mestre, 2007, p. 98).

A figura 1 mostra as variáveis específicas de marketing sob cada P do *marketing mix*.



Figura 1: Componentes do *Marketing Mix*

Fonte: Adaptado de Kotler e Amstrong, 2006, p. 50 e Mestre, 2007, p. 98.

Produto:

O produto é qualquer bem, serviço ou ideia que pode ser apresentado num mercado com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor. A oferta do produto, numa perspetiva de marketing, não consiste unicamente no produto básico, mas também em todos os aspetos formais (qualidade, marca, desenho) e adicionados (serviço, instalação, manutenção, garantia, financiamento) que acompanham a oferta (Mestre, 2007, p. 99).

Segundo Kotler *et al.* (2008, p. 500), existem três níveis de produto que têm de ser pensados no seu planeamento:

- Produto central ou básico: corresponde aos benefícios procurados pelo consumidor quando compra um produto;

- Produto real: resulta da transformação do benefício básico num produto real, através de características como qualidade, marca, características, estilo e embalagem;
- Produto ampliado ou aumentado: compreende serviços e benefícios adicionais, acrescentados ao produto básico e real, como serviços pós-venda, entrega ao domicílio, crédito, instalação e garantia.

A embalagem tem um papel muito importante na estratégia de *branding*, uma vez que representa os benefícios, a diferenciação e a imagem do produto. Inclui questões como a cor, o formato, o tamanho e o conteúdo do produto. As embalagens são fundamentais para os clientes na escolha dos produtos que pretendem adquirir (Ferrell e Hartline, 2013, p. 224).

Quando uma empresa decide expandir os seus negócios para mercados externos, deve fazer uma importante análise para saber se o produto possui ou não potencial para expansão noutros mercados. Keegan e Green (1999, p. 321) defendem a existência de três categorias de produtos: a primeira refere-se aos produtos locais, que são produtos que atentam às necessidades e dileções de um mercado local, e que às vezes aparecem quando empresas globais atendem essas mesmas necessidades e preferências no mercado nacional; a segunda diz respeito aos produtos internacionais, que têm grande capacidade de expansão em mercados nacionais; a terceira corresponde a produtos e marcas globais, que são produzidos com o fim de atender necessidades de um mercado global.

Segundo Cateora e Graham, o processo de globalização tem aproximado os consumidores de diferentes culturas, uniformizado gostos, desejos, necessidades e valores. As empresas optam por identificar grupos de consumidores com necessidades semelhantes em diversos países e atendê-los de forma homogénea, através da padronização do produto (2007, pp. 29-32). Por outro lado, Kotabe e Helsen afirmam que nem todas as empresas detêm a capacidade de produzir em larga escala, podendo desenvolver um produto novo para um mercado específico (2000, p. 92). Este pensamento é desenvolvido de acordo com as diferenças culturais que exigem a adaptação do produto para cada mercado específico (Cateora e Graham, 2007, p. 33).

Existem produtos que são aceitos em vários países e que não precisam de ser modificados, mas muitos devem ser adequados aos usos e costumes do país (Lendrevie *et al.*, 1997, p. 199). Os produtos comercializados internamente normalmente possuem especificações e exigências menos acentuadas em relação aos produtos exigidos pelos outros países. A adaptação do produto a culturas diferentes pode conduzir as empresas para uma estratégia de inovação do produto, ou seja, para a criação de um novo produto para o mercado estrangeiro (Keegan e Green, 1999, p. 336; Kotler e Armstrong, 2003, p. 521).

É comum entre alguns autores definir que as empresas têm quatro opções básicas na internacionalização dos seus produtos (Czinkota e Ronkainen, 2005, p. 117):

- Vender o mesmo produto em todos os mercados, sem quaisquer alterações (padronização);
- Fazer alterações e ajustes em produtos já existentes para alguns ou todos os mercados (adaptação – extensões de linha);
- Criar um produto completamente novo para o mercado externo (adaptação - desenvolvimento de novos produtos);
- Desenvolver o produto com características ajustáveis à maioria dos mercados e vendê-lo globalmente (adaptação).

A padronização é o grau em que as empresas aplicam variáveis comuns do *mix* de marketing nos mercados, o que significa essencialmente vender o mesmo produto em todos os mercados. No outro extremo, a adaptação do produto refere-se ao grau em que características físicas ou atributos de um produto e a sua embalagem diferem nos mercados nacionais.

O *mix* do produto não é algo definitivo, pode alterar-se com o tempo tendo em vista as necessidades observadas pela empresa. Com o passar do tempo, a empresa pode vir a realizar alterações no seu produto, tendo em vista mudanças no comportamento do consumidor, nas suas necessidades e demandas (Etzel *et al.*, 2001, p. 224).

Preço:

O preço não é apenas a quantia monetária que o consumidor paga para obter um produto, mas também o tempo e esforço utilizado para obtê-lo. Ou seja, é «a soma de

todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar um bem ou serviço» (Kotler *et al.*, 2008, p. 639).

A definição do preço de um produto deve ter em conta o valor criado para o consumidor, já que o preço tem um forte impacto na imagem do produto. Para o consumidor, um preço alto é sinónimo, geralmente, de qualidade e um preço baixo, do contrário. Há múltiplos fatores condicionantes na definição do preço, como os objetivos de marketing estabelecidos, os custos de produção, o tipo de mercado e a oferta da concorrência (Kotler, 1999, p. 478). O preço é um instrumento a curto prazo, uma vez que se pode modificar com rapidez, apesar de haver restrições à sua livre modificação (Mestre, 2007, p. 101).

Segundo Ferrell e Hartline (2013, p. 159), os custos da empresa na produção e comercialização de um produto são um fator importante na definição de preços. Obviamente, uma empresa que não cobre os seus custos diretos (componentes, materiais, suprimentos, comissão de vendas, transporte) e os seus custos indiretos (despesas administrativas, serviços públicos, aluguer) não terá lucro.

A determinação dos preços pode normalmente ser realizada tendo em conta quatro óticas diferentes, não sendo as mesmas antagónicas entre si, mas sim, muitas vezes complementares (Lima, R., 2009, pp. 38-68):

- Preços baseados nos custos
- Preços baseados na concorrência
- Preços baseados no valor
- Preços baseados no ciclo de vida do produto

Segundo Viana e Hortinha, a estratégia de preços num mercado globalizado está exposta a diversas barreiras de determinados países (2005, p. 317). Algumas referem-se a taxas de câmbio, que podem trazer ganhos inesperados ou perdas desfavoráveis, aos custos de transporte e intermediários, a políticas tributárias e demais exigências governamentais, e a reações da concorrência, seguidas pelo custo do produto e pela influência dos demais componentes do *mix* de marketing sobre o preço – produto, promoção e distribuição (Etzel *et al.*, 2001, pp. 383 - 384).

Praça:

Para Etzel *et al.*, «o papel da distribuição dentro de um *mix* de marketing é levar o produto até o seu mercado-alvo. Nesse processo, a atividade mais importante é acertar a sua venda e a transferência da propriedade, do produtor ao consumidor final» (2001, p. 348). Produzir um produto e disponibilizá-lo ao consumidor final exige a existência de uma rede de relações entre clientes, fornecedores e revendedores, integrados na cadeia de distribuição da empresa. Segundo Solomon *et al.* (2011, p. 448), a cadeia de distribuição inclui as «atividades necessárias à transformação de matérias primas em bens ou serviços e colocá-las nas mãos dos consumidores ou clientes empresariais». A gestão da cadeia de distribuição tem como objetivo sincronizar as exigências dos clientes com o fluxo de matérias primas dos fornecedores, que se traduz em relações duradouras entre os membros da cadeia logística, de forma a reduzir ineficiências, custos e maximizar lucros. O movimento do produto através da cadeia logística é facilitado através dos canais de distribuição ou canais de marketing, definidos por Kotler e Keller como «o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar o produto para uso ou consumo» (2006, p. 468).

O número de intermediários define a extensão do canal de distribuição (Kotler e Keller, 2006, p. 469):

- Canal de marketing directo: consiste na venda do produto directamente ao consumidor, sem a existência de intermediários;
- Canal de marketing indirecto: contém, pelo menos, um intermediário (e.g., grossista ou retalhista, supermercados).

O número de membros do canal a ser utilizado em cada nível do mesmo define a sua amplitude, na qual três escolhas são possíveis (Ferrell e Hartline, 2013, p. 173):

- Distribuição intensiva: consiste em disponibilizar o produto no maior número de locais de venda possível, com o objetivo de maximizar a cobertura do mercado. É utilizada, sobretudo, para bens de conveniência;

- Distribuição exclusiva: quando o produtor, intencionalmente, limita o número de intermediários que distribuem os seus produtos numa determinada área geográfica, sobretudo quando se trata de produtos comprados esporadicamente, com elevado preço e de elevada qualidade (carros de luxo);
- Distribuição seletiva: o produtor utiliza apenas alguns intermediários na distribuição, sendo particularmente utilizado no caso de produtos de aquisição, cujo modelo de negócio obriga a uma distribuição mais intensa do que a distribuição exclusiva, mas cujos custos de venda e distribuição ou questões relacionadas com a diferenciação do produto tornam a distribuição intensiva desadequada, permitindo quer uma boa cobertura do mercado quer um maior controlo da cadeia de distribuição.

Segundo Cateora e Graham, o processo de distribuição envolve custos elevados para as empresas, e estas optam pelo uso de intermediários no processo de exportação capazes de realizar as transações internacionais. Todas as empresas que pretendem vender os seus produtos nos mercados externos, devem escolher entre comercializar os seus produtos diretamente ou através de intermediários (2007, p. 46). As vantagens dos intermediários baseiam-se nos seus serviços de armazenagem, capacidade de divisão de carregamentos e conhecimento generalizado do mercado. Assim, existem algumas opções de canais de distribuição para mercados globais, sobre as quais incidem maior ou menor grau de controlo dos fabricantes (Etzel *et al.*, 2001, p. 403). O processo de distribuição internacional possui peculiaridades um tanto desafiadoras. Isso pode ocorrer por diversas razões, entre elas, diferentes tipos de canais podem vir a ser necessários nos diferentes países, além da distância envolvida. Também podem ser encontradas diversas diferenças culturais e restrições políticas e/ou legais.

Promoção:

A promoção ou comunicação é o principal elo das relações internacionais e é uma condição básica para a aplicação do marketing internacional. É utilizada para informar, persuadir e lembrar os potenciais compradores de um produto, com o propósito de

influenciar a sua opinião ou fomentar uma resposta, resultando «[n]a coordenação dos esforços de comunicação no sentido de influenciar atitudes e comportamentos» (Solomon *et al.*, 2011, p. 350). A este propósito, A. Dias refere que:

A comunicação é um elemento fundamental no plano de marketing dado que se ocupa de todos os aspetos relativos à comunicação entre empresas e os seus potenciais clientes, sejam eles intermediários, consumidores ou utilizadores finais. Em concreto, a comunicação consiste no processo conducente à estimulação da procura dos bens e serviços da empresa. (Dias, 2005, p. 96)

O *mix* de comunicação engloba vários elementos, cuja utilização em conjunto se designa comunicação integrada de marketing: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, marketing direto e marketing online que a empresa utiliza, no sentido de comunicar a sua proposta de valor, desenvolver e manter relações favoráveis com o cliente, informando-o e persuadindo-o, de forma a melhor aceitar o produto da empresa, fomentando, assim, a procura. É crucial para as empresas transmitirem uma mensagem clara, consistente e convincente sobre si e a sua marca, através da comunicação integrada de marketing, de forma a evitar que o consumidor absorva «mensagens conflituosas de diferentes fontes que podem resultar em imagens confusas sobre a empresa, posicionamentos da marca e relações com o consumidor» (Kotler e Armstrong, 2006, p. 696).

Entre as principais ferramentas de promoção encontram-se (Mestre, 2007, p. 103):

- Força de vendas: ocorre quando é a própria força de vendas da empresa a comunicar os seus produtos e inclui a configuração das equipas de vendas, o seu tamanho, a zona de vendas, a fixação de quotas de vendas;
- Promoção de vendas: inclui um conjunto de atividades que estimulam as vendas a curto prazo e os métodos utilizados consistem principalmente em baixas de preço, oferta de uma quantidade superior do produto pelo mesmo preço, cupões ou vales de desconto, amostras gratuitas, concursos, entre outros;
- Relações públicas e publicidade: estas atividades têm como objetivo, de um modo geral, conseguir uma imagem favorável do produto e da empresa, através de meios de comunicação, de modo a que os consumidores adquiram o produto

e a melhorar a aceitação social da empresa. Inclui decisões relativas à mensagem a transmitir, público-alvo, meios de comunicação a serem utilizados, suportes específicos dentro de cada meio e o processo de disseminação da informação;

- Marketing direto: utiliza os meios de comunicação direta (correio, telefone, fax e rede informática) para promover o produto ou a empresa a segmentos de mercado específicos, geralmente através de uma base de dados;

- *Online Marketing*: é a comunicação realizada através da internet, através dos *websites* criados pelas próprias empresas ou pelas redes sociais.

De acordo com Kotler (1995, p. 376), a comunicação é a variável mais visível e também a mais suscetível de ser influenciada pela cultura e pelo ambiente. Podendo, por isso, ser padronizada ou adaptada, isto é, podem ser criadas publicidades que funcionam em diferentes países e culturas ou criadas publicidades diferentes para cada país. Quando uma empresa decide optar pela padronização, os profissionais de marketing criam uma mensagem publicitária que é eficiente em todo o mundo. A padronização da promoção significa que a mesma estratégia de comunicação é utilizada em todos os países do mundo sem nenhuma modificação. Esta estratégia tem como vantagem a minimização de custos, no entanto a empresa não deve esquecer que os consumidores são diferentes em todos os países. A promoção pode ser afetada pela linguagem, religião, leis, economias locais e disponibilidade dos meios de comunicação.

O comportamento do consumidor é influenciado por fatores pessoais, culturais, sociais e psicológicos e conseqüentemente as empresas encontram barreiras comunicacionais relativas a estes fatores. A tarefa do profissional de marketing é entender este comportamento de forma a ultrapassar as barreiras. Todos estes fatores, muitas vezes, criam uma necessidade de adaptação das mensagens publicitárias ou da própria estratégia de comunicação. Em alguns países a comunicação tem de ser apenas traduzida para o idioma local, no entanto, em alguns casos, tem de ser modificada quase na sua totalidade (Kotler, 2003, p. 183).

Apesar dos 4 *P's* do *marketing mix* serem historicamente considerados como um dos principais parâmetros práticos do marketing contemporâneo, vários académicos

expressaram dúvidas e objeções quanto ao valor e ao futuro deste composto de marketing, propondo alternativas que vão desde pequenas modificações até à total rejeição. É evidente, tanto na literatura acadêmica quanto em livros, que este conceito é considerado por muitos investigadores e escritores como inadequado para abordar situações específicas de marketing, como a comercialização de serviços, a gestão de relações ou a comercialização de produtos industriais (Constantinides, 2006, p. 430).

Segundo um estudo sobre a utilidade dos 4 P's, Goi afirma que vários autores argumentam que os 4 P's do *mix* de marketing foram particularmente úteis nos primeiros dias do conceito de marketing, quando os produtos físicos representavam uma parcela maior da economia. Hoje, com o marketing mais integrado às organizações e com uma ampla variedade de produtos e mercados, alguns autores tentaram ampliar a sua utilidade propondo um quinto, sexto ou sétimo P, como embalagens, pessoas e processos. Hoje, no entanto, o *mix* de marketing permanece mais comumente baseado nos 4 P's. Apesar das suas limitações e talvez por causa da sua simplicidade, o uso dessa estrutura continua forte e muitos livros didáticos de marketing foram organizados em torno dela. Apesar das suas deficiências, os 4 P's continuam a ser um marco do *marketing mix* (Goi, 2009, pp. 4-5).

As empresas que operam em um ou mais mercados externos podem optar por duas estratégias de internacionalização, a adaptação ou a padronização. A primeira consiste em adaptar a estratégia de marketing e o *marketing mix* ao ambiente e condições locais de cada mercado. A segunda consiste em desenvolver uma estratégia singular de penetração além-fronteiras. Num extremo, estão as empresas que usam um *marketing mix* global padronizado. No outro extremo, está a ideia de composto de marketing específico, em que se ajusta os elementos do composto de marketing a cada mercado-alvo, tendo mais custos, mas esperando ter maior participação de mercado e maior retorno. Entre esses dois extremos existem muitas possibilidades (Kotler, P., 1993, p. 450). Qualquer empresa preferiria comercializar o mesmo produto, com a mesma política de preço, usando os mesmos métodos de promoção e por meio dos mesmos canais de distribuição em todos os mercados, uma vez que aumentaria muito a rentabilização, pela maior diluição dos investimentos e custos. Como Levitt (1983, p. 92) afirmou no artigo

“*The Globalization of Markets*”, «a empresa global opera com constante definição, com custo relativamente baixo, como se o mundo inteiro (ou a maior parte dele) fosse uma entidade única; vende as mesmas coisas da mesma forma, em todos os lugares». Por outro lado, pode-se argumentar que a adaptabilidade é a chave para o sucesso no mercado global, ou seja, a diferenciação da empresa seria a sua capacidade de adaptação do produto, preço e comunicação para cada mercado.

Segundo Kotabe e Helsen (2000) e Douglas e Craig (1989), atuar no mercado internacional significa segmentar diferentes mercados; escolher entre a padronização ou adaptação do produto reconhecendo as diferenças culturais, a legislação e o ciclo de vida do produto; determinar os preços considerando as taxas de câmbio e a adaptação dos mesmos; escolher a política de distribuição de acordo com o modo de entrada; e por fim adaptar as mensagens de acordo com as restrições e costumes locais (Kotabe e Helsen, 2000, p. 21; Douglas e Craig, 1989, p. 12).

Uma das principais discussões no âmbito do marketing internacional está na diferença de pensamento dos pesquisadores sobre a melhor estratégia de marketing a ser adotada nos mercados externos. Por um lado, há uma linha de pensamento que defende uma estratégia global e padronizada de marketing. Levitt (1983, p. 92) afirma que a difusão da tecnologia, principalmente nas comunicações e nos transportes, está a aproximar as pessoas e a promover uma convergência para a igualdade de conhecimentos e desejos. Portanto, se as empresas reduzirem os custos e aumentarem a qualidade, os consumidores irão preferir produtos padronizados, independentemente de especificidades culturais e gostos, abrindo espaço para as empresas com foco global. Existem muitos impulsionadores da globalização, mas o principal fator é a «homogeneização das necessidades e desejos dos consumidores nos mercados mundiais» (Codita, 2011, p. 25), o que resultou em programas de marketing mais padronizados oferecidos aos segmentos globais de consumidores. Outros motores da globalização são: a «globalização do acesso ao mercado, oportunidades de mercado, padrões da indústria, *sourcing*, tecnologia, concorrência, cooperação, distribuição, comunicação e informação» (Doole e Lowe, 2012, p. 182). As vantagens da padronização são apresentadas em diferentes estudos (Boddewyn *et al.*, 1986; Cheon *et al.*, 2007;

Elinder, 1965; Keegan, 1989; Levitt, 1983). Algumas das vantagens mais importantes da padronização mencionadas nesses estudos são «a obtenção de benefícios económicos, especialmente economias de escala e redução de custos na produção (design, I&D, produção, embalagem, publicidade, etc.), melhorias na pesquisa e desenvolvimento e progresso no marketing» (Keegan, 1989, p. 59). Além disso, vários estudiosos argumentaram que «a padronização apoia o planeamento e controlo efetivo e fornece mais consistência na oferta de produtos para os clientes, bem como imagens de marca corporativa mais consistentes» (Buzzell, 1968, p. 105; Papavassiliou e Stathakopoulos, 1997, p. 504; Quelch e Hoff, 1986, p. 60; Taylor e Okazaki, 2006, p. 98; Theodosiou e Leonidou, 2003, p. 142).

Por outro lado, existem autores que defendem a adaptação das estratégias de marketing a cada país (Elinder, 1965; Cavusgil e Zou, 1994; Britt, 1974; Buzzell, 1968; Douglas e Craig, 1986; Harvey, 1993; James e Hill, 1991; Onkvisit e Shaw, 1987; Papavassiliou e Stathakopoulos, 1997; Shoham, 1999). Estes autores defendem que o *marketing mix* e as estratégias de marca devem ser tratadas de forma diferenciada para cada mercado, baseado nas diferenças económicas, socioculturais e geográficas existentes entre os países. O surgimento da escola de adaptação ocorreu principalmente como resposta às reivindicações dos defensores da padronização (Theodosiou e Katsikeas, 2001, p. 3). Os defensores da adaptação afirmaram que as distinções entre os países relativamente à «cultura, idioma, desenvolvimento económico, sistema político e jurídico, infraestrutura de marketing, comportamento do cliente, padrões de uso e situação competitiva» exigem o ajuste da estratégia de marketing da empresa às condições do mercado local (Codita, 2011). Buzzell (1968, p. 108) apresentou um resumo abrangente dos fatores que limitam a padronização. No seu estudo, o autor enfatizou que uma padronização pura e abrangente do *mix* de marketing é impossível. Especificamente para produtos ligados à cultura, uma estratégia de padronização parcial pode ser esperada (Britt, 1974, p. 39; Quelch e Hoff, 1986, p. 60). Além disso, as características dos consumidores, como a alfabetização do consumidor e o nível de educação, forçam as empresas a adaptar os seus produtos e outros elementos do *mix* de marketing ao mercado (Hill and Still, 1984, p. 100). Os autores apoiantes da escola de adaptação

argumentam que o programa de marketing não é uma questão global, mas sim local. De acordo com a sua perspectiva, a melhor estratégia de produto deve diferir de mercado para mercado (Hill and Still, 1984, p. 101). «A adaptação do programa de marketing fortalece a posição competitiva do produto no mercado» (Cavusgil *et al.*, 1993, p. 481). Finalmente, os defensores da escola de pensamento de adaptação criticam a escola de padronização do pensamento como um «novo tipo de miopia de marketing» ou «simplificação da realidade» (Theodosiou e Leonidou, 2003, p. 142). Terspstra e Sarathy afirmam que se as necessidades diferirem entre países e regiões, uma empresa deve considerar como adaptar os seus produtos e os vários elementos do *mix* de marketing para melhor satisfazer os clientes em todo o mundo (2000, p. 5).

Para Keegan, a experiência de marketing varia de país para país, na medida em que cada pessoa é única e cada país é único. Essa realidade das diferenças significa que não podemos necessariamente aplicar a experiência de um país para outro. Pode ser necessário alterar o plano de marketing, ou pode ser possível estender todo o plano ou os principais elementos do plano - o que estender, o que adaptar e o que criar (1989, p. 3). A escola de pensamento de contingência foi desenvolvida como resultado da perspectiva de que a padronização e a adaptação não devem ser vistas isoladamente uma da outra, mas sim como duas extremidades de um mesmo continuum (Baalbaki e Malhotra, 1993, p. 19; Jain, 1989, p. 71, Papavassiliou e Stathakopoulos, 1997, p. 505, Quelch e Hoff, 1986, p. 59, Theodosiou e Leonidou, 2003, p. 143, Vrontis, 2003, p. 285). Jain (1989, p. 76) afirmou que a adequação da estratégia de contingência deve ser avaliada com base no seu impacto no desempenho da empresa. O grau adequado de adaptação varia consoante o produto e ao longo do tempo. Ou seja, apesar de alguns produtos poderem ser *standard* para todos os países, a verdade é que a maioria dos produtos tem de ser ajustada nas vertentes do *marketing mix* para que possam ser comercializados internacionalmente.

Em suma, interessa aos profissionais de marketing ter um vasto conhecimento dos seus produtos e dos países onde os pretendem comercializar para que possam ajustar a sua política de marketing internacional, utilizando ou não um meio-termo entre o local e o global, e obter a vantagem competitiva para o sucesso internacional. Várias decisões

devem ser tomadas na criação de um *mix* de marketing doméstico. Deve-se notar que não existe um *mix* de marketing internacional único. Em vez disso, as decisões sobre *mix* de marketing são tomadas para cada mercado, com base em pesquisas de marketing e na análise de cada mercado. A este propósito, Cateora e Graham escreveram:

To appreciate the complexity of standardized versus adapted products, one needs to understand how cultural influences are interwoven with the perceived value and importance a market places on a product. A product is more than a physical item: It is a bundle of satisfactions (or *utilities*) that the buyer receives. These include its form, taste, color, odor, and texture; how it functions in use; the package; the label; the warranty; manufacturer's and retailer's servicing; the confidence or prestige enjoyed by the brand (...). In other words, a product is the sum of the physical and psychological satisfactions it provides the user.

Cateora e Graham (2007, p. 343)

1.3. A Cultura como Fenômeno na Estratégia Internacional

1.3.1. Conceito de Cultura

Culture is the link between human beings and the means they have of interacting with others. The meaningful richness of human life is the result of the millions of possible combinations involved in a complex culture.

Hall (1959, p. 213)

O mundo em que vivemos hoje sublinha a necessidade de perceber como a cultura influencia os indivíduos e a sociedade em geral e quais as consequências da cultura para o mercado global. A noção básica de que no mercado global nem todos os valores dos consumidores são semelhantes e que os produtos e a publicidade não podem ser facilmente harmonizados, tem sido reconhecida tanto por profissionais como acadêmicos. É do entendimento geral que a consciencialização acerca do contexto cultural em que uma organização se encontra é um dos constituintes mais significativos e críticos do mundo empresarial. O que deve ser feito em primeiro lugar é aprender a compreender a cultura. Com este propósito, no presente capítulo, apresentam-se alguns

conceitos de cultura, as suas dimensões e, entre elas, as dimensões antropológicas da cultura, segundo a conceção de Hofstede.

De acordo com Hill (2007, p. 90), os estudiosos nunca conseguiram chegar a um acordo sobre uma definição simples de cultura. Na 6ª edição da sua obra "*International Business – Competing in the Global Marketplace*", Hill (2007, p. 91) menciona que na década de 1870, o antropólogo Edward Tylor definiu a cultura como «aquele todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades adquiridas pelo homem como membro da sociedade». Desde então, centenas de outras definições foram oferecidas. Geert Hofstede, especialista em diferenças e gestão interculturais, definiu a cultura como «a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano para outro... A cultura, nesse sentido, inclui sistemas de valores; e os valores estão entre os blocos de construção da cultura». Outra definição de cultura que Hill (2007, p. 91) menciona é dada pelos sociólogos Zvi Namenvirth e Robert Weber, que consideram a cultura um sistema de ideias e argumentam que essas ideias constituem um projeto para viver.

Desde os tempos mais remotos que o conceito de cultura é extremamente abrangente, na medida em que parece chegar a toda a atividade humana como ser individual e coletivo. Este conceito foi crescendo, desenvolvendo-se e modificando-se com o decorrer dos anos. Numa perspetiva antropológica, Camilleri, psicólogo e estudioso desta questão, apresenta a seguinte definição: «A cultura é o conjunto mais ou menos ligado de significações adquiridas, as mais persistentes e as mais partilhadas que os membros de um grupo, pela sua filiação nesse grupo, são levados a distribuir de maneira prevalente pelos estímulos provenientes do seu meio e de si mesmos, induzindo face a esses estímulos, atitudes, representações e comportamentos comuns valorizados e que tendem a assegurar a reprodução por vias não genéticas.» (Camilleri, 1985, p. 13). Keegan, W. e Schlegelmilch, B. (2001, p. 78), antropólogos e sociólogos, definem a cultura como «modos de viver», por um grupo de seres humanos, que são transmitidos de uma geração para outra. Uma cultura atua no seu modo de viver no contexto de instituições sociais, incluindo instituições familiares, educacionais, religiosas, governamentais e empresariais.

A cultura envolve valores conscientes e inconscientes, ideias, valores, atitudes e símbolos que formam o comportamento humano e são transmitidos de uma geração para a outra (Keegan, 2005, p. 105). A cultura, uma «programação da mente» da sociedade, tem uma influência penetrante e mutável em cada ambiente do mercado nacional. O comportamento humano é uma função tanto da personalidade única de uma pessoa quanto da interação dessa pessoa com as forças coletivas da sociedade e cultura em que ela viveu (Keegan, W. e Schlegelmilch, B., 2001, p. 103).

A cultura também inclui o que as pessoas consideram bonito e de bom gosto, as suas crenças, os seus hábitos tradicionais e o modo como se relacionam com os que os rodeiam. A estética, valores e atitudes, costumes e maneiras, a estrutura social, religião, comunicação pessoal, educação e ambientes físicos e materiais são componentes principais da cultura. A cultura muitas vezes obriga as empresas a ajustar os seus negócios, políticas e práticas (Wild e Wild, 2005, p. 50).

De acordo com Hall, os antropólogos concordam com três características da cultura: (1) não é inata, mas aprendida; (2) as várias manifestações da cultura estão inter-relacionadas; (3) é compartilhado pelos membros de um grupo e define os limites entre diferentes grupos. Como a cultura tem uma influência tão importante no comportamento do cliente, é útil delinear algumas das principais suposições sobre a natureza da cultura (1976, p. 16).

1.3.2. Principais Abordagens às Diferenças Culturais

A cultura é comparada a uma cebola e a um icebergue por alguns antropólogos. Geert Hofstede (2001, p. 10) distingue quatro manifestações da cultura: símbolos, rituais, heróis e valores. A cultura é comparada com uma cebola. Contém quatro camadas, algumas visíveis, como o idioma, comida e a arquitetura, e outras cada vez menos visíveis, a um nível inconsciente e de difícil acesso, como normas e valores.

O núcleo mais interno é a camada mais profunda, logo invisível e inconsciente. Trabalha como um decodificador que interpreta o modo como as pessoas pensam, sentem e agem. A camada seguinte é composta pelos valores, normas e crenças onde os

valores representam convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre os outros e como as crenças se relacionam com o que as pessoas pensam ser ou não verdade. Os ritos e as cerimónias representam expressões que os padrões de comportamento podem assumir. Estes pretendem socializar as pessoas, em termos do desempenho dos papéis individuais e das relações interpessoais. A última camada equivale à dimensão comportamental da cultura (os artefactos), ou seja, aquilo que tem uma forma concreta e física e é fruto da intervenção humana, nomeadamente a estrutura física e material (logótipo, espaço físico, padrões de vestuário, etc.) e também a estrutura não tangível (linguagem, mitos, terminologia, etc.).

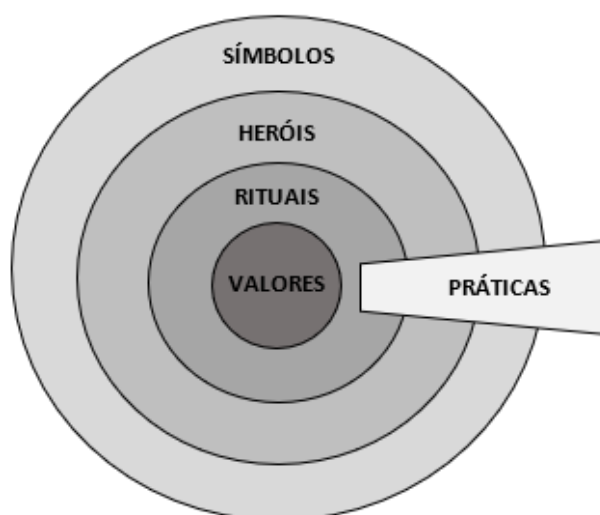


Figura 2: Diagrama da Cebola - Manifestações da cultura
Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 11)

Edward T. Hall, considerado por muitos como o fundador desta área de estudos, depois do seu livro *“The Silent Language”*, publicado em 1959, considerava que o conceito de «cultura» era muito mais amplo do que parecia à primeira vista. «A cultura esconde muito mais do que revela e, estranhamente, o que esconde, esconde de forma mais eficaz dos seus próprios participantes» (Hall, 1959, p. 53). Para melhor ilustrar esta ideia, o autor menciona na supracitada obra a analogia com um icebergue, uma vez que apenas uma pequena porção da cultura é visível (como comportamentos e costumes) sendo a maior parte não-visível (como atitudes, crenças, valores), pois está submersa.

Alguns antropólogos usam esta analogia para entender a natureza da cultura. Acima da superfície, certas características são visíveis, mas abaixo, invisível ao observador, está uma base massiva de suposições, atitudes e valores que influenciam fortemente a tomada de decisões, relacionamentos, acordos e outras dimensões dos negócios internacionais. Enquanto estamos condicionados pelas nossas próprias idiosincrasias culturais, ainda não estamos conscientes dos nove décimos da nossa composição cultural que existe abaixo da superfície. A figura 3 a seguir ilustra o conceito de cultura do icebergue. A distinção é entre três camadas de consciência: alta cultura, cultura popular e cultura profunda.

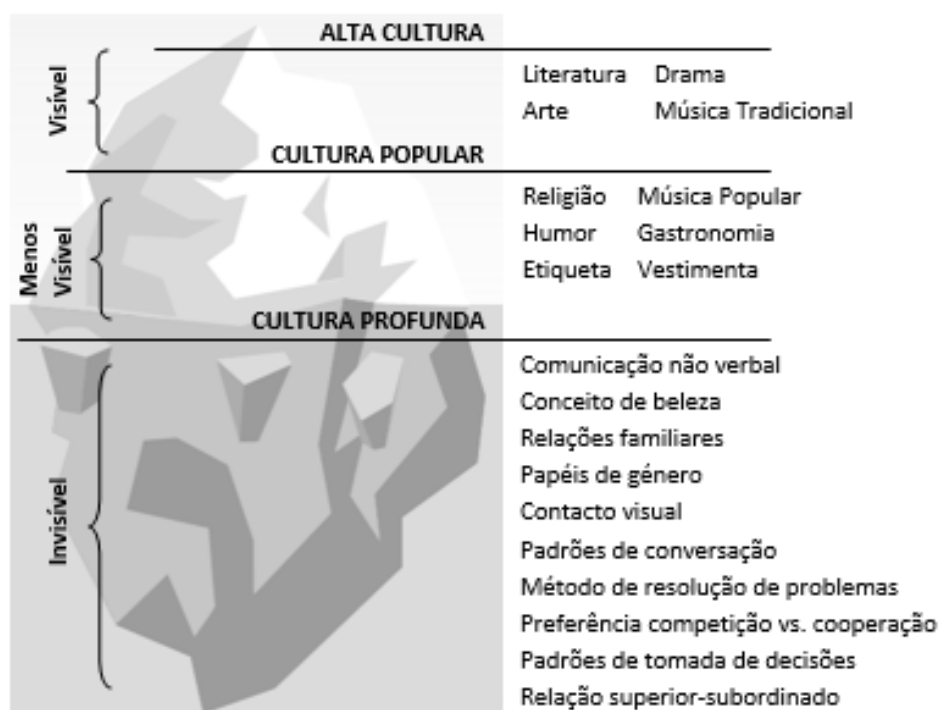


Figura 3: Icebergue da Cultura
 Fonte: Adaptado de Mooij, M., 2005, p. 130.

Quando vemos um icebergue, a parte visível é, na realidade, apenas uma pequena parte de um todo muito maior. Da mesma forma, as pessoas costumam pensar sobre a cultura como as numerosas características visíveis de um grupo, como a sua comida, dança, música, artes ou rituais de saudação. A realidade, porém, é que essas características são apenas uma manifestação externa dos componentes mais detalhados e amplos da cultura: as ideias complexas, preferências profundas e as prioridades

conhecidas como atitudes e valores. Abaixo da «linha de água» estão os valores centrais de uma cultura. Esses são principalmente ideias aprendidas sobre o que é bom, certo, desejável e aceitável, bem como o que é errado, indesejável e inaceitável.

Outro conceito importante de cultura é aquele introduzido por Hofstede. Segundo ele, cultura «é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro» (Hofstede, 2001, p. 1). Hofstede sugere que a cultura está situada entre a natureza humana, que é herdada, e a personalidade do indivíduo, que é herdada e aprendida (ver figura 4). Esta teoria considera que a cultura está situada entre a universalidade da natureza humana e a particularidade da personalidade individual, sendo, portanto, algo específico a um grupo ou categoria que pode ser aprendido, mas que, por outro lado, é influenciado pela gênese da natureza humana e por algo tão diversificado como a personalidade de cada indivíduo.

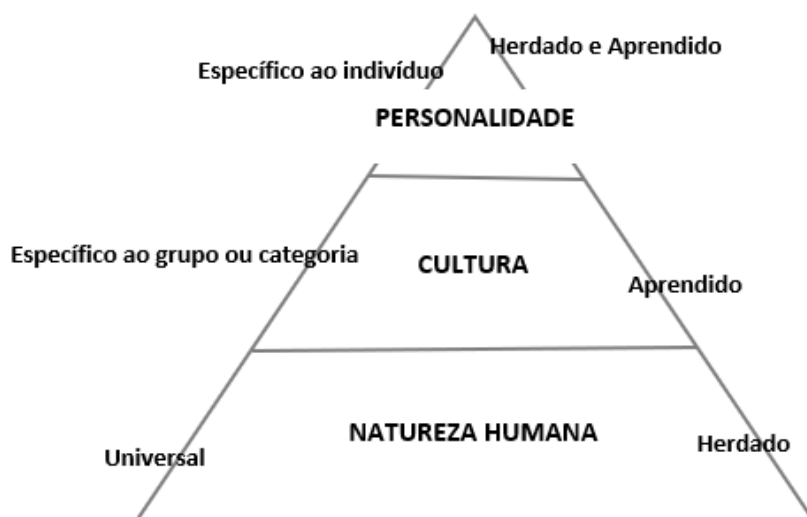


Figura 4: Três níveis de singularidade na programação mental
Fonte: Hofstede, Hofstede e Minkov, 2010, p. 6.

A classificação das culturas é necessária para diferenciar as estratégias de marketing entre os países. Classificar culturas em dimensões provou ser o método mais construtivo. Ajuda na vocalização e rotulação de diferenças e semelhanças culturais (Mooij, 2005, p. 72). A hierarquia de Maslow, as dimensões culturais de Hofstede e o critério de auto-referência podem fornecer pistas sobre diferenças e semelhanças culturais.

Na obra *“Readings in Managerial Psychology”*, publicada em 1964, Abraham Maslow desenvolveu uma teoria extremamente útil da motivação humana que ajuda a explicar os universais culturais, a “Hierarquia de Necessidades” ou “Pirâmide de Maslow”. Esta teoria é muito utilizada no aspecto psicológico do marketing. Ao tentar descobrir quais são as reais motivações de determinados grupos para a compra, antes de desenvolver o plano de marketing (citado em Keegan, W. e Schlegelmilch, B., 2001, p. 90). Abraham Maslow acreditava que toda a ação humana é motivada por uma ou várias necessidades. Segundo o autor, existem cinco principais grupos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Em teoria, essas necessidades obedecem a uma hierarquia, de forma a que as pessoas só sentem uma necessidade depois de todas as outras necessidades mais importantes já terem sido saciadas.

Segundo Mooij (2005, p. 114), na representação da pirâmide da Hierarquia de Necessidades, as necessidades mais básicas ficam em baixo, enquanto as mais complexas ficam em cima. A ideia é de que as pessoas escalam essa pirâmide conforme vão atendendo às suas necessidades, por exemplo: um indivíduo só vai sentir necessidades sociais depois de saciar as suas necessidades fisiológicas e as suas necessidades de segurança. Ainda segundo Mooij, a hierarquia de necessidades de Maslow é geralmente apresentada como um modelo universal, mas a relevância da cultura cruzada é cada vez mais questionada. Há pouca evidência para apoiar a hipótese de Maslow de que existe uma ordem universal entre os objetivos não fisiológicos. Um padrão humano universal pode ser que as necessidades fisiológicas tenham precedência sobre as necessidades de ordem superior, mas a classificação das necessidades não fisiológicas varia entre as culturas (Mooij, 2005, p. 114). Na figura 5 podemos observar a pirâmide das necessidades que foi descrita acima.



Figura 5: Pirâmide das necessidades
Fonte: Keegan, W. e Schlegelmilch, B., 2001, p. 90.

Segundo Mooij (2005, p. 114), o consumo pode ser impulsionado por necessidades funcionais ou sociais. As roupas satisfazem uma necessidade funcional, enquanto que a moda satisfaz uma necessidade social. Um carro pode satisfazer uma necessidade funcional, mas o tipo de carro pode satisfazer uma necessidade social. Os motivos de compra não podem ser vistos como impulsos puramente internos e estão fortemente relacionados ao ambiente social. Muitas marcas globais que parecem universais são diferentes por diferentes culturas. Mooij ainda afirma que o que numa cultura pode ser uma necessidade funcional pode ser uma necessidade social em outras. A bicicleta é uma necessidade funcional para muitos chineses, que precisam dela para o transporte, ao passo que é uma necessidade social para a maioria dos americanos, que a usam para socializar ou se exercitar. Diferenças na sensibilidade a certos atributos de produtos e motivos de compra variados podem ser explicadas pelos valores culturais subjacentes que variam de acordo com a categoria de produtos. Os refrigerantes e as bebidas alcoólicas têm valor de *status* nas culturas masculinas, não nas culturas femininas, e o consumo de uísque é reconvertido em *status* social em culturas com alto Índice de Distância do Poder, de acordo com o modelo de Hofstede que irá ser analisado de seguida. Para os carros, as necessidades variam entre segurança, *status*, design e respeito pelo meio ambiente, tudo relacionado a diferentes valores culturais (Mooij, 2005, p. 114).

Outro estudo de elevada relevância na área da cultura é «As dimensões da cultura», publicado em 1980, por Geert Hofstede. É tal a importância e o impacto deste

estudo, realizado na década de 70 e publicado em 1980, que foi considerado o estudo transcultural mais citado nos últimos 30 anos. Considera-se, por isso, fundamental aprofundar o conhecimento sobre o trabalho deste autor, em particular, no que se refere às dimensões culturais por ele definidas. O estudo das dimensões culturais de Hofstede foi realizado em 1984, com base num questionário dirigido a mais de 100.000 colaboradores de uma multinacional, mais tarde identificada como sendo a IBM. A partir destes questionários, o autor comparou as diferenças nos países estudados e compreendeu que a cultura nacional reflete-se nos valores, enquanto a cultura organizacional é mais facilmente observada na consistência das práticas empresariais observadas. A partir destes pressupostos, Hofstede definiu 4 dimensões nas quais enquadraram os mais de 50 países representados. As dimensões identificadas são a Distância do Poder, Individualismo vs. Coletivismo, Masculino vs. Feminino e Aversão à Incerteza (Hofstede, 2001, pp. 29-31). Posteriormente, em 1991, e porque a cultura chinesa estava pouco representada, foi incluída uma quinta dimensão designada Longo Prazo vs. Curto Prazo. As dimensões são medidas numa escala de 0 a 100 (índice). Essas pontuações indicam as diferenças relativas entre culturas. As pontuações dos países estão disponíveis para 85 países e podem ser usadas para explicar diferenças entre países em todos os aspectos do comportamento do consumidor. Tal modelo também pode ser desenvolvido para grupos étnicos em grandes países.

Ainda hoje se considera indispensável consultar o trabalho de Hofstede quando se realizam estudos de cultura e gestão. É importante compreender as dimensões da cultura proposta por este autor e a sua abordagem transversal, para se entender como é que a gestão pode ser afetada por questões culturais.

De forma sucinta, as quatro dimensões de Hofstede podem ser descritas da seguinte forma (Hollensen, 2007, pp. 229-232):

Distância do poder:

O índice da Distância do Poder descreve como os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam certa desigualdade de poder. Os membros de sociedades com alto índice de distância do poder tendem a não questionar aqueles que

estão em níveis mais altos de poder. Tem a ver com a igualdade ou desigualdade das pessoas, consoante o seu nível de poder. A distância hierárquica mede-se pela percepção que o subordinado tem do seu chefe. Quanto maior o distanciamento hierárquico, maior é a desigualdade na distribuição da riqueza. A distância hierárquica está também relacionada com o grau de centralização das decisões, no sentido em que, quanto maior o distanciamento hierárquico, maior a centralização do poder. Uma grande parte do mundo tem pontuação alta neste índice e é tipicamente mais elevado nas sociedades da Ásia, Europa Oriental, América Latina e África. Apenas os países nórdicos, Nova Zelândia e Austrália têm uma pontuação baixa.

Individualismo vs. Coletivismo:

O índice Individualismo vs. Coletivismo mede o quanto os membros de uma sociedade se sentem responsáveis pelos demais. O sistema capitalista que considera o trabalho como um fator de produção, tem tendência a favorecer uma mentalidade individualista. Em termos de tomada de decisão, quanto mais rico é o país mais individualista é a mentalidade dos seus habitantes. Quanto à resolução de conflitos, quanto mais individualista é a cultura mais o confronto é encarado como positivo para todos. Nas culturas individualistas, as pessoas cuidam de si mesmas e dos seus familiares diretos; em culturas coletivistas as pessoas pertencem a grupos que cuidam deles em troca de lealdade. Nas culturas individualistas, as pessoas desenvolvem personalidades únicas; nas culturas coletivistas, a identidade é baseada na rede social à qual pertence. Nas culturas individualistas há mais comunicação verbal; nas culturas coletivistas, a comunicação é mais implícita e indireta por causa das necessidades de harmonia. Cerca de 70% da população mundial é coletivista. A Ásia, América Latina, África e o sul e leste da Europa são coletivistas.

Masculino vs. Feminino:

O índice Masculino vs. Feminino está relacionado com a repartição de papéis em função do sexo. Nas sociedades em que se valoriza o papel masculino, observa-se uma preponderância de valores do tipo auto-realização, competitividade, realização material

e financeira, tentativa de obtenção de controlo e poder. Pelo contrário, nas sociedades em que predominam os valores femininos, constata-se uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e a proteção dos mais fracos. Em termos de resolução de conflitos, numa cultura predominantemente masculina, os confrontos são abertos e duros (greves, sequestros, ocupações), enquanto numa cultura predominantemente feminina, os conflitos não são oficiais e são resolvidos através da discussão. Nos EUA e na Europa, a Alemanha, a Itália e o Reino Unido têm pontuação alta neste índice, enquanto a Holanda, Dinamarca e Espanha têm pontuação baixa. Na América do Sul, o México tem pontuação alta, mas o Chile tem baixa; O Japão e a China têm uma pontuação alta, enquanto a Tailândia tem uma pontuação baixa.

Aversão à incerteza:

Este índice indica o quanto uma sociedade está preparada para lidar com situações imprevistas, ainda não experimentadas e como tal não definidas. Elevados níveis de aversão à incerteza estão associados a baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos. Quanto maior o grau de aversão à incerteza de um país, maior o grau de intervenção governamental na sua economia. Em culturas com elevado Índice de Aversão à Incerteza, as pessoas tendem a evitar riscos e situações inesperadas. A situação desconhecida cria grande ansiedade e estresse, por isso existe uma preferência elevada para o previsível ou situações controladas. Membros de uma cultura com um Índice de Aversão à Incerteza reduzido tendem a ser mais tolerantes com aquilo que não podem controlar. A incerteza é aceite como parte da vida e as pessoas são geralmente mais relaxadas e flexíveis diante de situações desconhecidas e tendem a aceitar a ambiguidade com mais facilidade. As culturas latino-americanas, a Alemanha e o Japão têm pontuações altas neste índice; os EUA têm pontuação média, e Dinamarca e China baixa.

Longo prazo vs. Curto prazo:

Culturas orientadas a longo prazo privilegiam a perseverança, o respeito pelo estatuto social, a austeridade, a adaptação e o pragmatismo, e encorajam a economia na

preparação para o futuro. Por sua vez, as culturas orientadas a curto prazo valorizam a solidez, a estabilidade pessoal, o respeito pela tradição e preferem resultados imediatos. Os países da Ásia Oriental, Europa Central e de Leste têm uma Orientação a Longo Prazo, enquanto os EUA, Austrália, África e América Latina têm uma Orientação a Curto Prazo.

Segundo Mooij (2005, p. 14), muitas diferenças no uso do produto e motivos de compra entre países são correlacionadas com as pontuações de dimensão de Hofstede. Os valores da cultura nacional explicam, por exemplo, as diferenças no volume de consumo da água mineral e refrigerantes, a posse de animais de estimação, de carros, a escolha do tipo de carro, a posse de seguros, a posse de jardins privados, leitura de jornais e livros, tempo gasto a ver televisão, posse de aparelhos eletrônicos e computadores, uso da internet e redes sociais, uso de cosméticos, produtos de higiene e produtos capilares, consumo de frutas frescas, gelados e alimentos congelados, além de muitos outros produtos e serviços. As dimensões culturais também podem explicar diferenças no produto e no design da embalagem, na tomada de decisão do consumidor, na adoção de inovações, no uso da Internet e comportamento de compra. Mooij (2005, p. 14) afirma ainda que as diferenças comportamentais têm implicações em todos os aspetos de marketing, como o desenvolvimento de produtos, o posicionamento de marca, as comunicações de marketing e distribuição. Por exemplo, a forma como os centros comerciais são construídos não pode ser a mesma entre culturas se houver diferenças fundamentais no comportamento de compras. Considerando que as compras no mundo anglo-saxónico tendem a ser feitas da forma mais eficiente possível, em muitos países asiáticos são vistas como entretenimento para toda a família. Por causa das diferenças de perceção, as embalagens das marcas têm de ser diferentes em relação ao tamanho, tipo de material, design e recursos visuais (Mooij, 2015, p. 14).

Para Mooij, entender as diferenças nos motivos, necessidades, hábitos e estilos de comunicação dos vários grupos culturais é essencial para o sucesso dos negócios. Compreender as diferenças culturais gera resultados. Supõe-se que uma estratégia padrão reduz custos devido a economias de escala, no entanto, o que se ganha com a redução de custos, é perdido pela perda de eficácia. Consistência na apresentação é outro

argumento frequentemente ouvido para a padronização por causa da necessidade de controlo. As empresas querem ter a certeza de que os valores das suas marcas são consistentemente semelhantes entre as culturas. Normalmente, a sua contribuição é impulsionada pelos seus próprios valores culturais. Se os consumidores perceberem que essas marcas têm valores diferentes daqueles que a empresa pretendia, o processo está fora de controlo. Para o manter controlado, características específicas da marca devem ser definidas para cada uma das culturas onde a empresa opera, sejam estas culturas nacionais ou grandes grupos étnicos dentro das nações. Medir os valores culturais dos vários grupos seria um começo (Mooij, 2015, p. 14).

1.3.3. O Papel da Cultura no Marketing Internacional

A tarefa do ajuste cultural é a mais desafiadora e importante enfrentada pelos profissionais de marketing internacional, no entanto, apenas nos últimos anos as influências socioculturais foram identificadas como determinantes críticos do comportamento de gestão internacional. Atualmente, o marketing internacional é visto não só como um fenómeno económico, mas acima de tudo como um fenómeno cultural. O crescente uso da antropologia, da sociologia e da psicologia na análise de marketing internacional é um reconhecimento explícito das bases não económicas do comportamento de marketing.

Durante os anos de 1970 e 1980, o argumento de que os consumidores estavam convergindo (Levitt, 1983, p. 92) ou, pelo menos, de que as diferenças entre os consumidores estavam a desaparecer, reuniu amplo apoio entre muitos teóricos de marketing, o que levou à premissa de que, no marketing internacional, as diferenças nos consumidores não importavam. Na década de 1990, começaram a surgir contribuições teóricas sobre o impacto da cultura no marketing (McCracken, 1986; Clark, 1990; Manrai e Manrai, 1996). A cultura, há muito reconhecida como importante na antropologia, sociologia e psicologia, começou a ser cada vez mais considerada de relevância no marketing (Ogden *et al.*, 2004). Não demorou muito para que um consenso generalizado

se aglutinasse na literatura do marketing, reconhecendo a influência da cultura no comportamento dos consumidores (Barnhill, 1967; Hall, 1976; Pitts e Woodside, 1984; Kinsey, 1988; Rapaille, 2002; Mooij, 2005; Backhaus *et al.*, 2005; Spiers *et al.*, 2014, p. 92).

Para Trompenaars e Woolliams, autores da área dos negócios internacionais, a cultura tem um papel dominante na internacionalização das empresas. A cultura desafia a estratégia fundamental de marketing, relações com os clientes, definição de produtos, preço e comunicação. Para fornecer uma estrutura confiável e generalizável que possa ajudar o profissional de marketing, a cultura deve ser considerada como o contexto no qual todas as transações com as partes interessadas ocorrem (2004, p. 7). A cultura tem uma influência difusa e mutável em cada ambiente do mercado nacional. Os profissionais de marketing devem reconhecer a influência da cultura e devem estar preparados para reagir a ela ou mudá-la (Mooiji, M., 2005, p. 104). Segundo Usunier e Lee (2009, p. 4), o papel e a influência da cultura na sociedade moderna tem evoluído à medida que as economias se interligam. A função do marketing é obter lucros com a satisfação das necessidades e desejos humanos. Para entender e influenciar os desejos e necessidades dos consumidores, é necessário entender a sua cultura. O entendimento cultural é essencial quando os profissionais de marketing internacional interagem não só com clientes, mas também com concorrentes, distribuidores, fornecedores e funcionários governamentais estrangeiros. A cultura está embutida em elementos da sociedade como religião, língua, história e educação.

Um dos fatores mais difíceis para os profissionais de marketing é avaliar as influências culturais que afetam as suas operações. No mercado atual, os vários fatores desenvolvem-se simultaneamente e é extremamente difícil isolar qualquer um deles. Frequentemente, as diferenças culturais foram responsabilizadas por quaisquer diferenças notáveis entre os países. Ao projetar um produto, o estilo, uso e outras atividades de marketing devem ser culturalmente aceites para que sejam operativos e significativos. Na verdade, a cultura é persuasiva em todas as atividades de marketing - preços, promoção, canais de distribuição, produtos, embalagens e estilos - e os esforços dos profissionais de marketing tornam-se parte do tecido da cultura. Os esforços do profissional de marketing são julgados num contexto cultural por aceitação, resistência

ou rejeição. Como esses esforços interagem com uma cultura, esta determina o grau de sucesso ou fracasso do esforço de marketing. Os profissionais de marketing devem estar cientes das variáveis culturais que influenciam o progresso da tomada de decisões no nível individual e organizacional (Usunier e Lee, 2009, p. 4). Reibstein, J. afirma que o marketing internacional exige uma compreensão cuidadosa de todos os fatores e práticas culturais. Independentemente do grau de envolvimento, a aptidão cultural pode determinar o sucesso ou o fracasso nas interações com o mercado-alvo. Uma ampla variedade de fatores culturais afeta o *marketing mix* em países estrangeiros, incluindo o idioma e dialetos falados, taxas de alfabetização, raça e nacionalidades, e divisões geográficas no mercado externo. Os menos óbvios são o papel das instituições, organização social da família e atitudes dos indivíduos dentro dos segmentos-alvo. A natureza das instituições, grupos religiosos, o sistema educacional, o papel dos meios de comunicação de massa e a família mapeiam a evolução da cultura do tradicional para o moderno. Um foco na família produz informações vitais sobre quais membros influenciam as decisões de compra ou realmente fazem compras. Com conhecimento básico sobre a família, o profissional de marketing internacional pode avaliar com mais eficiência as atitudes mantidas pelos segmentos de consumidores-alvo (Reibstein, 1985, pp. 585-586).

Muitos aspectos da cultura influenciam o ambiente de marketing. Gosto, por exemplo, é uma resposta aprendida que é altamente variável de cultura para cultura e tem um grande impacto no ambiente de mercado. A preferência por coisas como cores e estilos é influenciada culturalmente. Por exemplo, «... o verde é uma cor altamente considerada nos países muçulmanos, mas tem conotações negativas no Sudoeste da Ásia, onde está associada a doenças, enquanto o branco, geralmente associado à pureza e limpeza no Ocidente, significa morte em países asiáticos» (Hill e Still, 1984, p. 16). Trompenaars e Woolliams (2004, p. 41) consideram que erros fundamentais de marketing são feitos com frequência, mesmo no nível mais básico das diferenças culturais. Muitos destes surgem simplesmente da linguagem, religião e cortesia comum. Nomes de produtos estabelecidos num idioma podem ter significados diferentes em outros. Em publicidade, símbolos ou gestos numa cultura podem ter significados inteiramente opostos em outras. A cor vermelha, muitas vezes significando perigo nas culturas

ocidentais, pode enviar mensagens diferentes sobre um produto para o público chinês, para quem pode representar sucesso. Da mesma forma, o amarelo como cor nas promoções de marketing pode ser ofensivo para os árabes quando usado em alguns contextos, mas transmitir frescor e acompanhado de almoços em *buffet*, agendado de forma inadequada durante o Ramadão em algumas partes do mundo muçulmano.

Para Trompenaars e Woolliams (2004, p. 42) o novo paradigma de marketing destina-se a fornecer uma estrutura robusta para o profissional de marketing e baseia-se nos três R's: reconhecimento, respeito e reconciliação. O primeiro passo é reconhecer que existem diferenças culturais no marketing. Diferentes visões sobre os diferentes países não são erradas ou corretas, são apenas diferentes. É fácil julgar pessoas e sociedades que dão um significado diferente ao seu mundo. O próximo passo é respeitar essas diferenças e aceitar os direitos do cliente de interpretar o mundo e os produtos e esforços de marketing da maneira que escolherem.

O desafio do marketing internacional torna-se mais intimidante, pois existem fatores incontrolláveis que variam de país para país, como a cultura, que muitas vezes afetam a rentabilidade do produto. Portanto, a tarefa de ajuste cultural é a mais desafiadora e importante que os profissionais de marketing internacionais enfrentam atualmente. A cultura força as empresas a ajustar os seus negócios, políticas e práticas.

Em suma, torna-se imperativo para as empresas terem sucesso na sua estratégia de internacionalização «pensar globalmente e agir localmente», através de uma estratégia de marketing internacional, definido através da necessidade de planeamento, estudo de mercado e de tendências, definição de produtos e estratégias de comunicação, comum numa estratégia global, exigindo uma adaptação às distinções com relação a aspetos como: diferenças sociais, raciais, regionais, situação política, económica, respeito pelas regras internacionais são, em suma, questões essenciais e, por isso, é necessário realizar uma profunda pesquisa em relação ao país em que a empresa irá comercializar para prever todas as situações e elaborar o plano de marketing mais adequado. Estar preparado para as diferenças culturais e saber como ultrapassá-las permite às empresas tornarem-se mais competitivas.

CAPÍTULO II – O CASO DE ESTUDO L'ORÉAL

Neste capítulo, encontra-se a parte empírica deste trabalho, o estudo real do caso L'Oréal. Em primeiro lugar, será apresentada a metodologia utilizada - Estudo de Caso. Destacando a sua adequação ao presente estudo em que também é apresentado o estudo exploratório que serviu de base ao desenvolvimento deste trabalho. De seguida, são explanados os resultados do caso de estudo, começando com uma apresentação da L'Oréal e uma contextualização da sua expansão no mercado internacional. Após apresentada a empresa, é examinada a sua estratégia de marketing internacional e o papel que a cultura representa na mesma. O caso L'Oréal será apresentado à luz da teoria discutida no Capítulo 1.

2.1. Metodologia e Estudo Exploratório

Um trabalho de investigação tem uma metodologia própria que deve ser apresentada de forma ordenada, levando à aquisição de resultados. «A pertinência de um método deve ser avaliada à luz do objecto da pesquisa. Ela depende do seu contexto de utilização, dos objetivos determinados para a pesquisa e, mais globalmente, da questão a ser tratada» (Alami, Desjeux e Moussaoui, 2010, p.19). Tendo em conta o objetivo deste estudo, foi feita uma reflexão sobre os processos metodológicos a utilizar, de modo a que estes se adequassem corretamente e com todo o rigor ao estudo pretendido. Ao comparar os métodos existentes, para a presente investigação, optou-se por uma estratégia investigativa do estudo de caso que, segundo Yin, permite um estudo holístico e significativo de um acontecimento ou fenómeno dentro do contexto em que se produz (Yin, 2001, p. 34).

Após o estudo e a revisão de vários conceitos ligados ao Marketing Internacional e à Cultura, importa perceber como estes conceitos se aplicam e estão relacionados num exemplo de um caso real. Posto isto, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente caso de estudo consistiu numa primeira fase num estudo exploratório e, de seguida, na análise de documentos, revisão de artigos científicos e

na informação oficial das fontes oficiais da L'Oréal. Segundo Yin (2005, p. 112), a análise de documentos é um dos pontos mais importantes de um estudo de caso.

Para proceder ao desenvolvimento desta dissertação, foi realizado um estudo exploratório, que será apresentado de seguida e que foi realizado de forma a conhecer melhor o objeto de estudo. Estudo este que consiste na elaboração de perguntas de partida, uma vez que se pretende descobrir, explorar e descrever um fenómeno pouco explorado e compreender a sua essência, considerando os diferentes aspetos do fenómeno.

A pesquisa exploratória é muito utilizada para realizar um estudo base no qual o principal objetivo é o investigador familiarizar-se com o fenómeno que está a ser investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão, entendimento e precisão. A pesquisa exploratória, que pode ser realizada através de diversas técnicas, geralmente com uma pequena amostra, permite ao pesquisador definir o seu problema de pesquisa e formular a sua hipótese com mais precisão. De acordo com Gil (1999, p. 43), um trabalho é de natureza exploratória quando pode envolver um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. Ainda, segundo o mesmo autor, as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado facto, do tipo aproximativo (Gil, 1999, p. 43).

Neste seguimento, o estudo exploratório realizado para o desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo analisar a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o conhecimento da cultura dos países para os quais se internacionaliza, aplicado às diferenças culturais, e permitiu ainda conhecer a satisfação e as tendências

de beleza entre os *millennials*². Para tal, foi realizada uma análise a dados secundários relacionados com a marca (relatórios públicos da marca, artigos publicados e dissertações), três sessões de *brainstorming* (com 24, 19 e 43 participantes, respetivamente), envolvendo *millennials* de diferentes etnias (africana, latina, caucasiana e oriental) e um questionário para *millennials* portugueses (com 124 respostas válidas). Este estudo exploratório deu origem a um artigo (vd. anexo 1), que foi apresentado na “13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship” (conferência internacional indexada nas bases de dados da Scopus e da ISI Web of Knowledge), em setembro de 2018, na Universidade de Aveiro e que foi posteriormente publicado.

Com este estudo exploratório, foi possível perceber que a estratégia de internacionalização da L'Oréal consolida uma marca global com conhecimento local. A marca aposta numa forte estratégia de internacionalização do seu *mix* de marketing e, após analisar o *mix* de marketing da marca L'Oréal Paris, foi possível verificar que o mais adaptado aos mercados locais é a promoção por meio de embaixadores da marca presentes em anúncios e embalagens de produtos. Analisando os resultados das sessões de *brainstorming* e do questionário, foi possível, ainda, verificar que a maioria dos *millennials* residentes em Portugal atribui muita importância à sua imagem, à beleza e ao uso de produtos específico para cada tipo de pele e cabelo. A maioria está satisfeita com a oferta de produtos da L'Oréal, contudo, embora recomendem a marca L'Oréal a amigos ou familiares, considerando-a uma marca de qualidade e prestígio, demonstraram que não são muito leais às marcas do setor cosmético e tendem a ser muito sensíveis aos preços nas suas decisões de compra.

Após o estudo exploratório, chegou-se ao objetivo principal deste trabalho, que assenta na análise da estratégia de internacionalização da L'Oréal e do papel que a cultura tem na mesma, alinhando-se com a questão de investigação - Qual a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o papel que a cultura tem? - que leva às questões

² *Millennials* é um conceito que se refere à geração que nasceu entre o início dos anos 80 e meados dos anos 90 (Howe and Strauss, 2007, p. 48).

fundamentais que motivaram este estudo e que vão ser analisadas nos subcapítulos que se seguem:

1. Qual a estratégia de internacionalização da L'Oréal?
2. Qual o papel que a cultura tem na estratégia de internacionalização da L'Oréal?

2.2. A L'Oréal

2.2.1. Enquadramento do Sector

Sendo a L'Oréal uma marca tremendamente relevante no panorama mundial do setor cosmético, é necessário perceber que lugar ocupa numa complexa hierarquia empresarial. Essa complexidade é dinâmica, estando em constante mutação e adaptação aos diferentes *players*. Será quem compreender melhor esse dinamismo que singrará num mercado tão extenso e peculiar como o da beleza. Vejamos, portanto, o enquadramento em 2018 da indústria e as perspetivas de tendências para 2019 em diante. 2018 foi o ano em que se registou o maior crescimento no setor cosmético dos últimos dez anos (vd. anexo 2). Temos alguns *major players*, com a L'Oréal à cabeça (29,1 biliões de dólares) seguido da Unilever (21,5 biliões de dólares) e da Estée Lauder (12,8 biliões de dólares), sendo estes valores relativos a vendas (vd. anexo 3).

Com o mundo cada vez mais digitalizado e com a rápida resposta da inovação, as vendas *online* subiram 25%, o que é bastante tendo em conta que o *share* do *E-Commerce* já alcançou os 12,5%. Ao falarmos em crescimento é inevitável não referir o setor de cuidados da pele que, influenciado por fatores como o aumento generalizado da esperança média de vida, o aumento (muitas vezes legislado) da incursão da mulher em todos os setores empresariais e o desenvolvimento das classes médias, verificou um crescimento mais acelerado que qualquer outro. O mercado asiático é o mais expressivo neste subsector determinante (40% de todo o mercado cosmético), representando mais de metade (55%) da procura (*L'Oréal Finance*, 2018).

Em Portugal verifica-se que são os *millennials* quem mais contribui para o aumento previamente referido, seja como consumidores diretos ou como prescritores. 75% do mercado cosmético português encontra-se *online*, sendo esse meio o motor do setor em Portugal. A nível europeu, quem gasta mais dinheiro em produtos de beleza é o Reino Unido com 172 euros per capita, sendo que Portugal apresenta um valor mais modesto de 99 euros (*Expresso*, 2018). Como desafios e perspetivas para o ano corrente temos o aparecimento de novas marcas a grande velocidade fazendo uso de novas abordagens e procurando preencher falhas na oferta. Temos por exemplo a *Hello Ava*, fazendo uso da inteligência artificial, contando já com mais de 30 milhões de seguidores no Instagram (a L'Oréal tem 170 milhões) ou a *Pathology*, que utiliza procedimentos medicinais aplicados ao mundo cosmético (mais de 60 milhões no Instagram).

Outra das tendências é a aquisição por parte de grandes marcas a pequenas, de modo a conseguirem responder aos novos estímulos do mercado. Muitos desses novos estímulos estão associados à mudança de mentalidades. Hoje em dia, as novas gerações tendem a dar mais valor ao que é artesanal e local, ao contrário dos seus pais, que faziam com que fossem as *big brands* quem detinham exclusividade da fatia de consumo de beleza. Conclui-se, que apesar da tendência de crescimento face a anos anteriores, esse crescimento deve ser entendido e analisado de uma forma crítica, pois o mercado cosmético revela uma volatilidade *sui generis* e, caso não ajamos de uma forma lesta, corremos o risco de perder *share* de mercado subitamente (*Forbes*, 2018).

2.2.2. Grupo L'Oréal

Atualmente, a L'Oréal é líder mundial na indústria de beleza, representando 36 marcas e está presente em 150 países de todos os 5 continentes (vd. anexo 4). A sua principal missão é usar a inovação para oferecer os melhores produtos cosméticos para todos os tipos de consumidores em todo o mundo – “Beauty for all”. Em 2018, a empresa atingiu o pico de vendas dos últimos anos (vd. anexo 5), com um total de 26,9 biliões de euros em vendas e um lucro operacional de 4,92 biliões de euros (*L'Oréal Finance*, 2018).

Em termos de vendas, as operações da L'Oréal são organizadas em quatro divisões principais: Divisão de Produtos de Consumo, Divisão de Produtos de Luxo, Divisão de Produtos Profissionais e Divisão de Produtos de Cosméticos Ativos. Cada divisão possui o seu próprio portfólio de marcas, modelos de negócios e departamentos de gestão interna, marketing e comercial. A Divisão de Produtos de Consumo é responsável por quase metade das receitas totais do Grupo L'Oréal, comercializando produtos de nove marcas diferentes distribuídas em grandes superfícies comerciais, sendo as marcas mais conhecidas a L'Oréal Paris, Maybelline New York, Essie, Garnier e a NYX Cosmetics. A Divisão de Produtos de Luxo é a divisão com um portfólio de marcas mais amplo. No total, são 21 marcas comercializadas internacionalmente, como a Giorgio Armani, a Yves Saint Laurent, a Diesel, a Cacharel, a Kiehl's e a Lancôme, e são distribuídas em lojas de departamento e de cosméticos. Estabelecendo preços geralmente altos para os seus produtos, a divisão tenta alcançar nichos de mercado e, assim, lucrar com as margens acima da média utilizadas. Em relação à importância de vendas desta divisão, é a segunda maior divisão com 34,8% do peso no total de vendas do grupo. Na Divisão de Produtos Profissionais, as marcas são direcionadas ao mercado de profissionais de produtos para cabelo. No total, são 11 marcas comercializadas em diferentes países, sendo que as marcas mais conhecidas são L'Oréal Professional, Kérastase, Redken, Matrix e Pureology. A divisão de produtos profissionais, de acordo com os dados dos relatórios anuais de 2018, teve cerca de 12% do total de vendas do grupo. Na Divisão de Produtos Cosméticos Ativos, existem 5 marcas principais: Vichy, La Roche-Posay, Roger Gallet, Skieuticals e Sanoflore. A estratégia de distribuição para essa divisão consiste em farmácias, parafarmácias e spas médicos. Em 2018, esta divisão representou 8,4% das vendas. Estas divisões mostram o grande alinhamento entre a empresa e o consumidor. Essencialmente, porque cada tipo de consumidor tem o tipo de produto que procura, onde procura.

2.2.3. Origem e Expansão Internacional da L'Oréal

Em 1909, Eugène Schueller, um jovem químico com espírito empreendedor, fundou a empresa que se tornaria o Grupo L'Oréal. Os primeiros passos começaram com a criação de uma das primeiras colorações capilares que Eugène Schueller formulou, fabricou e vendeu para todos os salões de cabeleireiros de Paris. Desde então, que o fundador do grupo criou o foco na pesquisa e inovação ao serviço da beleza, que ainda é hoje o ADN da L'Oréal. As colorações «Oréal» tornaram-se um grande sucesso, até mesmo para além das fronteiras da França, levando a inovação para a Itália em 1910, a Áustria em 1911, a Holanda em 1913, e também para os Estados Unidos, o Canadá, o Reino Unido e o Brasil.

A L'Oréal teve um crescente sucesso sobretudo a partir dos anos 20, uma época em que as mulheres deram passos muito importantes para a sua emancipação - começaram a trabalhar, a ganhar dinheiro e a ficar mais preocupadas com sua aparência. No fim desta década, com base no sucesso dos produtos de coloração para o cabelo, a empresa lançou o primeiro champô, que se tornaria acessível a todos os consumidores como estratégia de mercado de *mass market*. Nos anos seguintes, a empresa continuou a inovar, introduzindo novos produtos no seu portefólio. Exemplo dessas mesmas inovações, foi o lançamento, em 1935, dos primeiros produtos com proteção solar, que contribuiu para estabelecer a L'Oréal como a empresa de maior sucesso no mercado de produtos para cabelo e pele.

Em 1957, após a morte de Eugène Schueller, François Dalle sobe ao comando e dá um novo ímpeto à empresa. Criador da «Grande L'Oréal», sempre atento à consciência social da época e iniciador do treinamento interno, François Dalle mantém o olhar voltado para o futuro que, para ele, é o único fator de progresso. Visionário, conduz uma política de aquisições direcionadas para expandir as posições do Grupo em novos setores do mercado e novos canais de distribuição, desenvolve a pesquisa, aumenta a presença internacional do grupo e torna a beleza mais acessível para conquistar novos consumidores.

Em 1958, a L'Oréal continua a inovar e introduz uma nova forma de fixar os penteados com o produto Elnett, uma imensa ruptura tecnológica no universo dos produtos para pentear, dominados até então pela brilhantina ou pelo verniz de goma. Em 1968, mais uma inovação: a micro-difusão em spray permite uma distribuição ainda mais fina e uniforme do fixador e uma eliminação através de uma simples escovada dos cabelos. Graças a esta fórmula revolucionária, e até hoje incomparável, a L'Oréal é a líder mundial no segmento de sprays para cabelos.

Em 1964, o Grupo L'Oréal começa a sua grande expansão de mercado com a aquisição da Lancôme, uma marca de perfumes, produtos para a pele e maquiagem, que era já a incorporação da elegância e do estilo francês em diversos países do mundo. A sua presença internacional seduz a L'Oréal, que queria conquistar posições no segmento da cosmética de luxo e no circuito de perfumaria. A compra da Lancôme foi a pedra fundamental no caminho para a construção de um futuro império de produtos de luxo.

Segue-se a aquisição da marca Garnier, em 1965, que comercializava com sucesso vários produtos capilares. A compra da Garnier permite à L'Oréal adquirir um portefólio de produtos capilares complementares com posicionamento orgânico – uma abordagem diferente nos cuidados com os cabelos. Os anos que se seguem são marcados por um grande período de crescimento para a L'Oréal, impulsionado principalmente pelos investimentos significativos feitos pelo Grupo na área de pesquisa e pelos lançamentos de produtos estratégicos que não apenas fazem história, mas também conseguem fortalecer a imagem de marca do Grupo.

Em 1988, o sucessor de François Dalle, o pioneiro em pesquisa e desenvolvimento Charles Zviak, passa o comando da empresa a Lindsay Owen-Jones. Sob a sua administração, o Grupo mudaria completamente o seu foco para se tornar o líder mundial em cosméticos, através da presença das suas marcas no mundo inteiro e de aquisições estratégicas, que se mantêm até aos dias de hoje como estratégia de crescimento da marca, como vai ser analisado mais à frente no estudo. Desde o ano 2000, a L'Oréal mostrou a sua diversidade com um portefólio de marcas icónicas e complementares por meio de aquisições direcionadas. Este portefólio de marcas globais, as mais ricas e

diversificadas do setor de beleza, impulsiona o crescimento orgânico de longo prazo do Grupo (L'Oréal, 2019).

Em 2018, a empresa investiu 914 milhões de euros (3,4% das suas vendas totais) em atividades de I&D. O número de patentes registadas no mesmo ano foi de 505. Além disso, a empresa possui 23 centros de pesquisa agrupados em seis centros regionais (Estados Unidos, Japão, China, Índia, Brasil e África do Sul). O grupo emprega cerca de 3.800 pessoas de 60 nacionalidades e de 30 áreas disciplinares diferentes (química, dermatologia, etnologia, física, etc.).

2.3. A Estratégia de Internacionalização da L'Oréal e o Papel da Cultura

A L'Oréal escolheu uma estratégia única: Universalização, que significa globalização e que captura, entende e respeita as diferenças. Diferenças de desejos, necessidades e tradições. Oferecer beleza sob medida e atender as aspirações dos consumidores em todas as partes do mundo (*L'Oréal Finance*, 2016). A L'Oréal compromete-se a proporcionar a todos os consumidores uma experiência de beleza que atenda as suas diferentes aspirações, culturas e hábitos. Esse compromisso tem como base o acesso de todos a uma gama cada vez mais vasta e inovadora de produtos. No seguimento da tentativa de alcance dessa premissa, a L'Oréal decidiu começar a expandir-se para outros mercados, com as devidas adaptações aos mesmos quando necessário.

Como analisado na parte da revisão da literatura deste trabalho, as barreiras à internacionalização funcionam como impedimento e terão que ser analisadas pelas diversas empresas que pretendam iniciar as suas atividades no estrangeiro, de forma a terem um melhor desempenho. Para esta multinacional francesa, com a expansão para quase toda a parte do globo, a flexibilidade dos mercados nacionais de cada país em relação à entrada de produtos e comercialização dos mesmos nos seus mercados é um fator determinante. Existem muitos indicadores a que a L'Oréal deve estar atenta. Vejamos, por exemplo, casos diplomáticos relevantes, normalmente envolvendo as grandes potências, nomeadamente os EUA, que condicionam o comércio internacional a

uma larga escala. A guerra comercial entre os EUA e a China tem vindo a afetar o ritmo de crescimento económico mundial. As tensões geopolíticas foram citadas no documento em que o Fundo Monetário Internacional reduziu a sua estimativa de crescimento, face aos 3,6% de 2018, para 3,2% em 2019 e para 3,5% em 2020 (*Observador*, 2019). Caso outros países e empresas se vejam obrigados a condicionar as suas relações com qualquer uma destas duas potências da economia mundial, o efeito será certamente sentido pelo grupo L'Oréal, devido ao facto de se encontrar praticamente em toda a parte do globo.

No processo de internacionalização das empresas, é necessário haver um critério de escolha para os países e uma estratégia de expansão, de modo a que se obtenham os resultados esperados. Inicialmente, a L'Oréal optou por expandir a sua marca para a Europa Ocidental, devido à proximidade geográfica e semelhança cultural com França. Alguns anos depois, foi a vez dos EUA e do Japão, devido à elevada abertura destes países ao comércio mundial, o que facilitou a sua entrada. Apesar do peso ainda significativo da América do Norte e da Europa Ocidental (56,8% das vendas), o mercado asiático (27,5%) já representa uma fatia bastante significativa, sendo este um mercado estratégico por se tratar de um continente onde o setor cosmético tem uma elevada importância para a população (vd. anexo 6). A L'Oréal tem investido nos últimos anos em novos mercados, nomeadamente, a América Latina, Europa Oriental, África e Médio Oriente, que, apesar de ainda terem um peso menor no volume de vendas, têm tido um forte crescimento (*L'Oréal Finance*, 2018).

A partir de uma análise mais aprofundada, conclui-se que a L'Oréal seguiu um processo de expansão internacional gradual. Numa primeira fase de expansão, o objetivo da L'Oréal era garantir a presença no mercado norte americano por meio de um licenciamento da Cosmair, marca de cosmética que na altura era líder nos EUA, ao invés de fazer um grande investimento direto no estrangeiro. Isso permitiu à empresa aprofundar o conhecimento desse mercado para, posteriormente, controlar a expansão internacional no mesmo. Esse método de entrada foi exemplo de uma abordagem mais segura por parte da L'Oréal. Assim, a marca entrou num novo mercado, usando o menor compromisso de recursos possível, e expandiu-se a partir daí para estabelecer o grupo na localização alvo (Jones *et al.*, p. 3, 2005). Como resultado disso, a L'Oréal conseguiu

controlar o nível de risco associado. Numa segunda etapa, a L'Oréal exportou os seus produtos através de representantes independentes na América, os chamados intermediários regionais. Numa fase posterior, a L'Oréal estabeleceu a subsidiária de vendas por meio das fragrâncias Helena Rubinstein e Ralph Lauren. Nesta fase, a L'Oreal é capaz de recolher informações sobre as condições de mercado, fornecendo *inputs* mais complexos de fatores determinantes como o idioma, a cultura ou o sistema político. Na última fase, a L'Oreal opta pelo IDE. Essas aquisições visam responder aos diferentes estímulos do mercado.

Na expansão para os mercados, o modo de entrada através de aquisições tem sido fundamental na estratégia de internacionalização da L'Oréal, permitindo-lhe alcançar uma integração horizontal e vertical, aumentando a cota de mercado, a oferta de produtos e os canais de distribuição. Esta tem sido a estratégia de internacionalização que permite o impulsionamento do crescimento a médio e longo prazo e que faz desta multinacional líder mundial do setor. Essas aquisições vão desde a Garnier, em 1967, até à Valentino, em 2018, passando por marcas como a Maybelline New York, em 1996, ou a Yves Saint Laurent, em 2008 (*L'Oréal Finance*, 2016). O portefólio de marcas de prestígio e conhecidas por todos é o resultado de uma série de aquisições iniciadas há muitos anos, descritas na tabela 1.

Ano	Empresa	País	Descrição
1967	Lancôme	França	Cosméticos de luxo
1967	Garnier		Produtos para cabelo de <i>mass market</i>
1971	Biotherm		Cuidados de pele de luxo
1980	Vichy		Cuidados de pele de luxo
1985	Ralph Lauren	EUA	Fragrâncias de luxo
1985	Giorgio Armani	Itália	Cosméticos de luxo
1989	La Roche-Posay	França	Cuidados dermocosméticos
1993	Redken	EUA	Produtos profissionais para cabelo
1996	Maybelline New York		Cosméticos de <i>mass market</i>
2000	Kiehl's		Cosméticos de luxo

	SoftSheen.Carson		Produtos para cabelos étnicos
	Matrix		Produtos profissionais para cabelo
Ano	Empresa	País	Descrição
2002	Shu Uemura	Japão	Produtos profissionais para cabelo
2005	SkinCeuticals	EUA	Cuidados dermocosméticos
2006	The Body Shop	RU	Cosméticos étnicos
2008	Yves Saint Laurent	França	Cosméticos de luxo
2010	Essie	EUA	Produtos para manicure
2011	Clarisonic		Cuidados dermocosméticos
2013	Urban Decay		Cosméticos de luxo
2014	NYX Professional		Cosméticos de <i>mass market</i>
	Magic Holdings	China	Cosméticos faciais
	Decléor	Japão	Cosméticos de aromaterapia
	Carita		Cosméticos profissionais
2015	Niely	Brasil	Produtos para cabelo étnico
2016	IT Cosmetics	EUA	Cosméticos de luxo
	Atelier Cologne	França	Fragrâncias de luxo
	Saint-Gervais Mont Blanc		Cuidados dermocosméticos
2017	CeraVe	EUA	Cuidados dermatológicos
2018	La Société des Thermes de La Roche-Posay	França	Spa de beleza e dermocosmética
	Logocos Naturkosmetik	Alemanha	Cosméticos naturais
	ModiFace	Canadá	Realidade aumentada
	Pulp Riot	EUA	Produtos profissionais de coloração
	Stylenanda	Coreia	Cosméticos de <i>mass market</i>
	Valentino	Itália	Fragrâncias e cosméticos de luxo

Tabela 1: Marcas adquiridas pela L'Oréal de 1967 a 2018
Fonte: Elaboração própria, a partir da informação da *L'Oréal Finance (2018)*.

Só no ano de 2018, a L'Oréal integrou cinco marcas no seu portfólio através de aquisições que representam e respondem às principais tendências do mundo da beleza:

as aspirações de luxo dos consumidores asiáticos e dos *millennials* (assinatura da licença Valentino e renovação da licença Giorgio Armani); a busca de produtos de beleza naturais e orgânicos (Logocos Naturkosmetik AG); o sucesso da beleza coreana, também conhecida como K-beauty (Stylenanda); a cor dos cabelos na era digital (Pulp Riot); a beleza aumentada através de novas tecnologias (ModiFace) e o retorno às raízes de uma marca em crescimento (aquisição do spa termal “*La Société des Thermes*” de marca La Roche-Posay) (*L'Oréal Finance*, 2018).

Todas as aquisições foram decididas estrategicamente e detalhadamente consoante as regiões onde se inserem. Existem linhas orientadoras no processo de avaliação de expansão internacional. É neste campo que se insere a diversificação de produtos em espaços geográficos distintos, onde a marca adquirida já se encontra (exemplo da Redken, nos EUA). A realização de operações em mercados emergentes ou em crescimento exponencial onde se procura alcançar a liderança (Magic Moment na China, por exemplo). A atualização e complementarização da oferta de produtos já constantes no portefólio da marca (a introdução da American Essie no plano de aquisições, de modo a alcançar o mercado de cuidado e beleza na área de manicure). Por último, não fosse a L'Oréal uma empresa conhecida pelo investimento em I&D, também aposta fortemente na área da tecnologia. Tecnologia no produto, no seu método de fabrico ou mesmo na sua comercialização. A marca procura estar sempre na vanguarda no que diz respeito ao surgimento de inovações em qualquer etapa do negócio. A título de exemplo, temos os casos da aquisição da La Roche-Posay e, mais recentemente, da ModiFace, em que a principal razão das suas aquisições foi a capacidade elevada das empresas em pesquisa e desenvolvimento no campo da dermatologia e da cosmética.

Verifica-se que a empresa francesa procura a obtenção de economias de escala num âmbito bastante abrangente que vai do referido I&D até à distribuição e ao marketing. As aquisições têm também permitido evitar algumas barreiras de entrada em alguns países, estando esse processo mais facilitado. Satisfazer as necessidades locais é outra vantagem dessa estratégia. Por possuir empresas locais, a L'Oréal supera facilmente as barreiras de alguns mercados onde são apresentados obstáculos culturais.

Podemos afirmar que a L'Oréal é uma organização transnacional, seguindo as etapas do processo de internacionalização apresentadas por Viana e Hortinha (2005, p. 46), uma vez que esta multinacional é muito mais do que uma empresa com vendas, investimentos e operações em vários países. A L'Oréal tem uma orientação de gestão geocêntrica, identificando semelhanças e diferenças dos mercados e adotando uma visão mundial, através dos seus centros regionais localizados em vários continentes, como vai ser explanado de seguida. É uma empresa que pensa globalmente e atua localmente, adotando uma estratégia global, limitando as adaptações aos países onde tenha valor acrescentado para o consumidor.

Sendo a L'Oréal uma marca em constante crescimento, é necessário decifrar as necessidades dos consumidores. Esse trabalho é executado pelo Departamento de Pesquisa e Inovação, que visa analisar as atitudes e expectativas dos consumidores em relação aos produtos de beleza e estudar os diferentes tipos de cabelo e pele. O método utilizado por este departamento para estudar as necessidades dos consumidores consiste em agrupar grupos de consumidores com base nas suas aspirações de beleza, tipos de pele e cabelos, rotinas diárias e critérios culturais e climáticos. Estes grupos estão divididos em 5 zonas geográficas, especificamente, a zona da Europa Ocidental, das Américas, do Pacífico, da Europa Oriental e do Médio Oriente.

Os 23 centros de pesquisa e 16 centros de avaliação estão espalhados por todo o mundo e funcionam como uma pedra basilar no desenvolvimento da marca. Assim como as suas 42 fábricas e os seus *hubs* regionais de Centro de Pesquisa e Inovação (além do centro mundial, na sede francesa). Estes *hubs* regionais estão localizados nos EUA, Japão, China, Índia, Brasil e na África do Sul e servem para adaptar os produtos e tecnologias desenvolvidos nos diversos centros de pesquisa, às expectativas e necessidades dos consumidores dos locais onde estão localizados (*L'Oréal Finance*, 2016). Têm ainda autonomia de inovação quer em termos de produtos, quer em termos de tecnologias de produção. O último *hub* foi inaugurado em 2016, em Joanesburgo, com o objetivo de responder a um mercado ainda pouco explorado pela empresa e estudar as especificidades africanas de cabelos e pele, bem como as rotinas e expectativas de beleza dos consumidores desta etnia. De forma a salientar a importância destes centros

regionais, neste caso o de Joanesburgo, Laurent Attal, Vice-Presidente Executivo do Departamento de Pesquisa e Inovação, afirmou:

By opening this new Research & Innovation Center, we are spearheading L'Oréal Research for the African continent. We are showing our determination to go further in innovations for the African beauty market. Our consumer surveys (...) represent the knowledge base for the development of tailored products for African consumers. We are starting with hair and our ambitions are much broader and cover the body, hygiene, skin care and makeup categories (L'Oréal Media, 2016).

Analisando mais concretamente a ação da empresa no que diz respeito a adaptações aos diferentes mercados, temos alguns exemplos. A marca Matrix, da Divisão de Produtos Profissionais da L'Oréal, tem tido um enorme sucesso na Índia e na China com o lançamento da gama SoColor do seu produto *Colorinsider*, com fragrâncias e cores que foram adaptadas para a Ásia, esta adaptação às preferências locais foi determinante para o sucesso deste produto (L'Oréal Finance, 2013). Ainda no mercado asiático temos outro exemplo, a população da Índia tem por hábito comprar produtos de cabelo, como champôs e condicionadores, em saquetas e não em embalagens de tamanho normal, por esse motivo, a L'Oréal teve de criar uma nova variedade de embalagens de forma a corresponder às expectativas dos consumidores locais (Forbes, 2016).

Por outro lado, existem produtos com o efeito inverso, foram criados para um mercado específico e vieram a tornar-se produtos globais de sucesso. O produto *Elvive Total Repair 5* foi criado com o propósito de satisfazer as necessidades específicas das consumidoras brasileiras, no entanto, revelou ser um sucesso em todos os outros mercados e foi durante muitos anos o produto mais importante da empresa (L'Oréal Finance, 2013). Em simbiose com o ambiente local, os *hubs* regionais identificam necessidades, conhecimento científico e práticas cosméticas. A riqueza do seu ecossistema científico promove cooperação e parcerias para atingir a excelência. Os dados recolhidos permitem aos pesquisadores desenvolver novos produtos que estão perfeitamente sintonizados com as necessidades dos consumidores. As inovações desenvolvidas são então partilhadas com os outros centros de pesquisa e as necessidades identificadas num determinado país poderão posteriormente levar ao sucesso em escala global.

A L'Oréal é, indiscutivelmente, uma empresa global que procura estar na vanguarda do mercado cosmético. O sucesso da estratégia de universalização assenta muito no conhecimento das diferentes culturas, a fim de criar uma base firme no mercado de qualquer país. A aposta na inovação e pesquisa tem estado na base da conquista do conhecimento das diferentes culturas, mas também a estratégia de marketing internacional da marca tem um papel fulcral na criação de proximidade com os mercados locais, como irá ser analisado de seguida.

2.4. A Estratégia de Marketing Internacional da L'Oréal Paris em Portugal

Conforme é proposto para o desenvolvimento deste estudo, irá ser apresentada a estratégia de marketing internacional da L'Oréal. Para tornar o estudo mais claro e preciso, decidiu-se analisar apenas a estratégia de uma marca do grupo num país – a L'Oréal Paris em Portugal, nomeadamente as suas políticas de *marketing mix*. Com este propósito, pretende-se apresentar um exemplo real de como a marca se padroniza ou adapta à cultura local de um país. Para a sua análise, procedeu-se à observação do website, redes sociais e anúncios da marca.

Como referido anteriormente, a L'Oréal Paris é uma marca da Divisão de Produtos de Consumo do grupo L'Oréal, que visa oferecer produtos de alta qualidade a preços acessíveis. Esta é uma divisão em que as marcas são particularmente sensíveis às economias globais de escala, o que faz com que devam ter especial atenção na resposta às preferências locais do mercado. Essa atenção é talvez a mais crítica na marca L'Oréal Paris, que é vendida nos mercados de massa em todo o mundo e responsável por metade das vendas da Divisão de Produtos de Consumo.

Conforme foi possível observar através dos relatórios financeiros disponibilizados pela L'Oréal (2018), Portugal insere-se na estratégia de marketing da Europa Ocidental. A cultura da população desta parte do continente europeu é muito moderna e preocupada com um estilo de vida saudável. A grande maioria dos consumidores da Europa usa cosméticos e produtos de cuidados pessoais, contribuindo para o bem-estar e auto-

estima positiva (*Cosmetics Europe*, 2018, p. 6). Não apenas as mulheres, mas também os homens dão muita importância à aparência e à apresentação. Segundo os dados revelados no relatório da *Cosmetics Europe* (2018, p. 9), os consumidores europeus gastam em média 132€ por ano em produtos cosméticos, sendo que Portugal se posiciona precisamente neste número, gastando cerca de 130€. Apesar do panorama favorável, a L'Oréal enfrenta uma forte concorrência de outras marcas de cosmética que estão presentes na Europa Ocidental, e por consequente em Portugal. Por isso, precisa de criar estratégias de marketing para se destacar, são essas mesmas que são analisadas de seguida.

Começando com o componente de Produto, a L'Oréal Paris oferece a todos os continentes produtos de beleza masculina e feminina de todos os tipos. A marca está dividida em maquilhagem, coloração, cuidados de cabelo, penteados e cuidados de pele. No que diz respeito ao setor da maquilhagem, a L'Oréal Paris oferece aos consumidores marcas como *Infallible*, *True Match*, *Magic Nude* e *Color Riche*. Em termos de coloração, a L'Oréal Paris tem marcas como *Colorista*, *Excellent Age Perfect* e *Féria*. A L'Oréal Paris possui 3 submarcas diferentes, especializadas em cuidados de cabelo: *Elvive*, *L'Oréal Kids* e *Ever*. Em relação ao setor de penteados, a marca possui *Elnett* e *Studio Line*. Em Cuidados de pele, a marca oferece submarcas como *Age Perfect*, *Men Experts* e *Revitalift*. Para a primavera e o verão, a L'Oréal Paris tem o *Solar Expertise*, uma marca de produtos de proteção solar. Todas estas marcas estão sob a égide da marca L'Oréal Paris e nem todas essas marcas são vendidas em todos os países (L'Oréal Paris, 2019).

A L'Oréal Paris possui um portefólio dotado de padrão internacional de marcas, cobrindo uma ampla gama de produtos, satisfazendo as necessidades de todos os clientes presentes em qualquer parte do mundo, como foi possível analisar anteriormente neste estudo. Todos os seus produtos passam os padrões internacionais de teste. Com isto, podemos afirmar que a L'Oréal Paris desenvolve os seus produtos com o objetivo de estes terem características ajustáveis à maioria dos mercados para os comercializar globalmente. No entanto, apesar dos produtos serem desenvolvidos internacionalmente, cada país tem a liberdade de decidir se quer trazer o lançamento desse produto para o seu país.

Na maioria dos casos, não existe uma adaptação do produto, exceto edições especiais de embalagens. Algumas embalagens da marca são adaptadas, apesar de serem pequenas adaptações, uma vez que a identidade visual da L'Oréal Paris deve ser respeitada e, para isso, existem exigências internacionais de marca. Mas, dentro dos limites, o design da embalagem é alterado, transmitindo familiaridade e criando uma ligação emocional mais próxima com a cultura local. Podemos verificar que algumas embalagens de produtos comercializadas em Portugal têm figuras públicas nacionais e os textos presentes são em português, como podemos observar nas imagens abaixo. A utilização de imagens de figuras públicas nacionais cria empatia com as mulheres portuguesas. Na figura 6, a pessoa presente na embalagem é a apresentadora de televisão Bárbara Guimarães e, na figura 7, a cantora de fado portuguesa, Ana Moura.



Figura 6: Exemplo 1 de embalagem



Figura 7: Exemplo 2 de embalagem

Relativamente ao preço, a L'Oréal Paris tem a mesma política de preços para todos os países e o estabelecimento do preço de um produto varia de acordo com o custo de vida do país. Os preços são adaptados à realidade local de cada país, mantendo uma estratégia de preço acessível aos consumidores locais, típica de uma marca de *mass market*. O preço é estabelecido tendo em conta o posicionamento da marca e o enquadramento tendo em consideração o preço praticado pelas marcas concorrentes. A

L'Oréal Paris posiciona-se como uma marca de qualidade e *performance* e o seu preço é mais elevado que os principais concorrentes da mesma categoria de *mass market*.

No que diz respeito à praça, a L'Oréal Paris, sendo uma marca da divisão de produtos de consumo, é comercializada em Portugal principalmente em cadeias de supermercados, fazendo chegar os seus produtos ao mercado de massas. No entanto, é comercializada também através de outros revendedores, como, por exemplo, lojas de departamento, farmácias e perfumarias. Podemos afirmar que a L'Oréal Paris tem uma distribuição intensiva, que consiste em disponibilizar a marca no maior número de locais de venda possível, com o objetivo de maximizar a cobertura do mercado. A escolha dos locais de comercialização dos produtos da L'Oréal Paris depende de cada mercado e é adaptada à realidade local de cada país. Existem produtos cosméticos que em Portugal são permitidos comercializar em farmácias e que, por não permitirem a venda de outros produtos que não medicamentos, noutros países não são.

Num mundo em constante mudança, a promoção da L'Oréal desempenha um papel crucial, com a missão de aumentar a visibilidade da marca e de gerir e proteger a sua reputação a longo prazo. Atualmente, a reputação de uma marca ou empresa representa 75% do seu valor, e a persuasão e a influência tornaram-se cada vez mais centrais nas decisões de compra dos clientes. O desafio para as marcas é destacarem-se da multidão com uma estratégia de comunicação eficaz que mantenha o seu público envolvido (*Careers L'Oréal, 2019*).

A comunicação de qualquer marca contribui para melhorar a sua eficácia, o relacionamento com o consumidor e o seu valor no mercado, por isso, a L'Oréal Paris possui uma estratégia promocional de marketing agressiva. É neste componente do *marketing mix* que a marca mais se adapta localmente. Sendo uma marca internacional, a L'Oréal Paris tem uma estratégia de comunicação global, que depois é adaptada ao caso de cada país, os países recebem diretrizes internacionais e dentro do possível adaptam localmente, com um respeito de 100% pelos valores da marca.

Como estratégia de comunicação global da marca, destaca-se o seu slogan, «Porque você merece», utilizado há mais de 40 anos na publicidade aos produtos para o público feminino. Ao longo dos anos, o slogan «Porque você merece» foi adaptado,

ganhando a forma de «Porque nós merecemos». A inclusão do coletivo pretende alcançar um sentimento de cumplicidade junto das destinatárias, ao mesmo tempo que une as consumidoras em torno de um ideal de beleza que todas merecem. Além disso, faz parte da estratégia de comunicação das embaixadoras universais da marca, como é o caso de Jennifer Lopez, e embaixadoras locais em vários países. As embaixadoras locais costumam ser figuras públicas, atrizes ou influenciadores digitais. Em Portugal, a marca tem como embaixadora a Cláudia Vieira e, muito recentemente, a Cristina Ferreira. Segundo a marca, a apresentadora é a mulher mais influente de Portugal, simbolizando a assinatura – «Porque eu mereço». Em comunicado, o Diretor de Marketing de Grande Consumo da L'Oréal Portugal, Tiago Melo, explicou a razão da escolha da nova embaixadora:

A empresária e apresentadora portuguesa simboliza os valores que a marca quer passar: a determinação, a autoconfiança, a inteligência e também a beleza real, tanto exterior como interior. É uma mulher influente e carismática, mas genuína, que fala de igual para igual e com a qual as mulheres portuguesas se identificam.

(Briefing, 2019)

Na promoção da L'Oréal Paris, a marca utiliza uma comunicação integrada de marketing, através de estratégias multicanais com a utilização de várias ferramentas de comunicação, uma vez que diferentes ferramentas atingem diferentes públicos em diferentes momentos. A adaptação da comunicação da marca em Portugal, passa pela publicidade (com anúncios televisivos e anúncios impressos), relações públicas, promoção de vendas e marketing *online* (*website, Youtube, Instagram e Facebook*). No que diz respeito à publicidade, a L'Oréal Paris promove-se em Portugal através de anúncios televisivos e impressos com celebridades portuguesas. A nível de relações públicas em Portugal, a marca patrocina vários desfiles de moda nacionais e eventos, como a 1ª Edição dos «Blogs do Ano» e os «Globos de Ouro» de 2019. A L'Oréal Paris também adapta as suas promoções de venda em Portugal, através de *banners* físicos nos pontos de venda, com imagens com personalidades portuguesas, no exemplo da figura 8, com a embaixadora Cláudia Vieira.



Figura 8: Promoção da L'Oréal Paris no supermercado Continente

A L'Oréal Paris tem sabido conjugar a sua relação com a publicidade nos *media*, a par com a adaptação ao recente fenómeno digital. Consciente do aumento da projeção que este meio têm na comunidade, a marca tem apostado numa forte presença *online*, quer através das redes sociais, quer no envolvimento de protagonistas deste meio na sua estratégia de comunicação, reforçando a sua relação com as *bloggers* e *instagrammers* nacionais mais influentes, envolvendo-as em algumas campanhas. Destaca-se, por exemplo, o lançamento das Máscaras de Argilas Puras inseridas na oferta de cuidados de pele, em que *bloggers* e *instagrammers* portuguesas foram convidadas a publicitar nas suas contas, como é o caso da Anita da Costa, como se observa na figura 9.

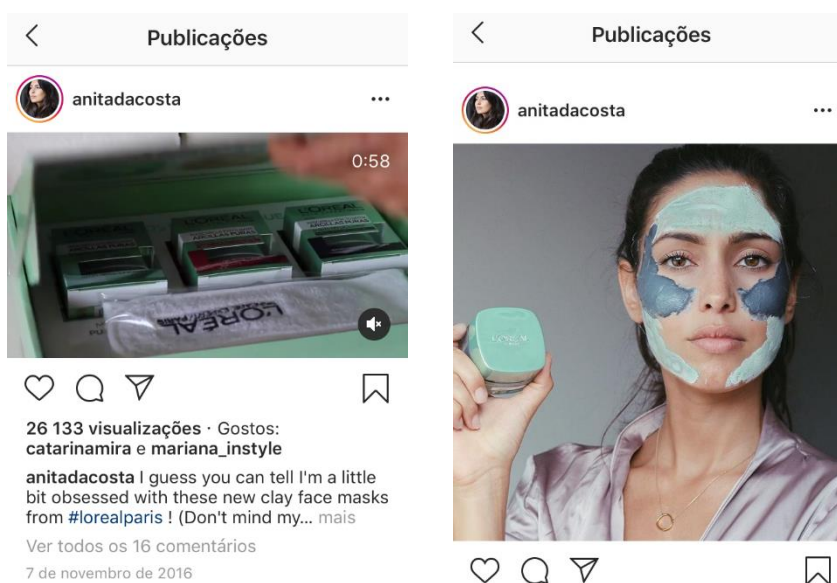


Figura 9: Promoção das Máscaras de Argilas Puras da L'Oréal Paris no *instagram* da Anita da Costa

Na presença *online* da marca através das suas redes sociais, existe um elevado grau de adaptação, de forma a manter a maior proximidade possível com as consumidoras portuguesas. Através de uma observação ao *website* e às contas de *Facebook* e de *Instagram* da L'Oréal Paris Portugal (vd. anexo 7, 8 e 9), podemos verificar logo de início a forte presença das embaixadoras e de outras celebridades portuguesas, assim como conteúdos publicados focados no mercado nacional e textos e legendas das imagens em português. Na conta de *Youtube* da L'Oréal Paris Portugal, existem diversos conteúdos adaptados aos consumidores portugueses (vd. anexo 10). Se navegarmos pelo canal da marca, existem várias *playlists* com vídeos protagonizados por personalidades portuguesas, entre eles, por exemplo, uma rúbrica de vídeos intitulada de «Tutoriais *Elnett*», com a Alice Trewinnard, *influencer* e *youtuber* portuguesa popular entre as consumidoras portuguesas, e uma rúbrica, chamada «*More L'Atelier*», em que a Mafalda Castro, *influencer*, Luís Borges, modelo nacional, e a Mel Jordão, maquilhadora profissional, desafiam celebridades portuguesas a criar maquilhagens temáticas em apenas alguns minutos.

Após a análise da estratégia de marketing internacional da L'Oréal em Portugal, nomeadamente do seu *marketing mix*, podemos concluir que a marca tem uma preocupação em se adaptar ao mercado nacional, de forma a se aproximar e criar ligação com as consumidoras portuguesas. Torna-se indispensável salientar uma vez mais que esta adaptação é parcial, pois é importante manter a identidade da marca e uma comunicação coesa, por se tratar de uma marca internacional. Existem compostos do *marketing mix* da marca que apresentam um maior grau de padronização, como é o caso do preço, da praça e outros em que se verifica uma adaptação ao mercado local, como é o caso da promoção e, das embalagens, no produto.

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

O presente estudo permitiu analisar a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o papel que a cultura tem na mesma. Neste capítulo, procurou-se responder à questão de investigação proposta - Qual a estratégia de internacionalização da L'Oréal e o papel que a cultura tem?

A principal estratégia da L'Oréal é a «Universalização», que significa oferecer inovações perfeitamente adaptadas às aspirações e necessidades locais. Em todo o mundo existe um poderoso apetite pela beleza. Ao mesmo tempo, as pessoas desejam produtos adequados ao seu tipo de pele e cabelo, produtos que atendam aos seus desejos e que correspondam às suas rotinas de cultura e beleza. A estratégia desta multinacional francesa e o papel da cultura estão intimamente ligados e têm-lhe permitido alcançar o sucesso nos mercados onde está presente, consolidando uma marca global com conhecimento local.

Para alcançar esta estratégia de «Universalização», após o estudo que foi feito, podemos perceber que a L'Oréal adota três abordagens: aquisições de empresas estratégicas, centros ou *hubs* regionais de pesquisa e uma estratégia adaptada de marketing internacional.

As aquisições são a principal estratégia de crescimento mundial da L'Oréal, permitindo-lhe ter presença em vários pontos do globo e expandir-se rapidamente, através da aquisição estratégica de empresas. Este modo de entrada permite à empresa diminuir o risco de entrada num novo mercado, uma vez que a empresa adquirida já se encontra estabelecida no mercado local. Por possuir empresas locais, a L'Oréal supera facilmente as barreiras de entrada em alguns mercados onde são apresentados obstáculos culturais e barreiras tarifárias. Satisfazer as necessidades locais é outra vantagem dessa estratégia.

Para conhecer localmente os seus consumidores e as suas necessidades e aspirações, o grupo tem centros de pesquisa espalhados por todo o mundo e o seu forte compromisso está na pesquisa e inovação. O desenvolvimento de produtos inovadores e a sua adaptação às necessidades dos mercados locais são uma prioridade

continua para a L'Oréal, que concedem o desenvolvimento de novos produtos alinhados às suas necessidades. Estes centros ou *hubs* regionais permitem às marcas da L'Oréal serem aspiracionais em todo o mundo e totalmente relevantes a nível local. Este é um verdadeiro ponto de viragem no pensamento sobre inovação. Esta multinacional francesa acredita que a inovação do produto deve atender às expectativas culturais e conseguiu adaptar-se às diferenças culturais específicas no mercado de beleza em todo o mundo. O seu sucesso ilustra a interação constante entre cientistas e consumidores e o papel desempenhado pelos centros regionais, que inspiram inovação e adaptam os produtos às necessidades específicas de cada mercado.

A L'Oréal aposta numa forte estratégia de marketing internacional para promover a marca nos mercados locais. Para ter sucesso, identifica, entende e respeita as diferenças culturais. De forma a criar proximidade e ligação com os consumidores dos vários países, a marca adapta ou padroniza o seu *marketing mix*, tendo em conta as especificações de cada mercado. Após uma análise ao mix de marketing da marca L'Oréal Paris em Portugal, foi possível verificar que a promoção, através de publicidade com embaixadoras e celebridades nacionais, é o componente em que existe um maior grau de adaptação para o mercado nacional. Apesar desta adaptação, existem normas da imagem da marca que têm de ser respeitadas, de forma a garantir que a marca não perde a sua identidade global.

A partir da análise da estratégia de internacionalização da L'Oréal, pode-se afirmar que o conhecimento de diferentes culturas é muito importante, a fim de criar uma base sólida no mercado de qualquer país. A L'Oréal não vende simplesmente um produto, faz com que o cliente compre e se identifique com uma ideia de beleza global, mas que permanece enraizada nos principais valores culturais de cada região, por esse motivo, é muito importante para a empresa entender os diferentes aspetos dos impactos das diferenças culturais. Universalização significa globalização que respeita as diferenças. As diferenças nos desejos, necessidades e tradições.

CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo que vão ao encontro dos resultados e respetiva discussão evidenciados no capítulo anterior. De seguida, são apontadas algumas limitações encontradas e, por fim, são enunciadas algumas recomendações que se consideram fundamentais para a elaboração de estudos futuros nesta área.

Este estudo ressaltou que o aspeto cultural precisa de ser levado em consideração na expansão para o exterior. Para serem bem-sucedidas no mercado, as empresas precisam de estar cientes das diferenças ou semelhanças culturais e, acima de tudo, de saber como se adaptar. Além disso, a alegação de que o mundo se está a tornar um mercado sem fronteiras com uma cultura global de consumo parece estar errada. De facto, os hábitos ou costumes de consumo geralmente são diferentes de um país para outro, uma vez que estão ligados à cultura de um país. A L'Oréal com a sua estratégia de «Universalização» é exemplo disso mesmo. Existem diversas formas de conhecer as características dos consumidores de cada mercado e de se enquadrarem nelas, como foi possível analisar através deste estudo, com o caso de sucesso desta multinacional.

Torna-se pertinente referir algumas das dificuldades sentidas durante a elaboração desta dissertação, nomeadamente no que ao contacto com a L'Oréal diz respeito. A análise a alguns dos tópicos abordados no estudo da L'Oréal foi de alguma forma limitada. Não foi possível complementar o estudo recorrendo a dados mais aprofundados fornecidos diretamente pela L'Oréal Portugal, devido à ausência de resposta, justificada pela mesma, por condicionantes internacionais que não permitem divulgar estratégias. Ao mesmo tempo, é importante referir que a natureza qualitativa da pesquisa deste estudo limita a generalização dos resultados. Uma vez que este é um estudo de caso que se baseia apenas numa empresa, dedicado a compreender qual a sua estratégia de internacionalização e o papel da cultura na mesma, este trabalho de investigação pode não se aplicar a outra organização.

Apesar das limitações acima elencadas, considera-se importante enfatizar a contribuição deste trabalho para a literatura. De facto, ao fornecer uma melhor compreensão do papel da cultura na estratégia do processo de internacionalização das empresas, este estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre a importância que a cultura tem na internacionalização. Salientando que as empresas ainda precisam de incorporar o conhecimento durante o seu compromisso com o mercado externo e o desenvolvimento progressivo do processo de internacionalização, de forma a limitar o risco durante a expansão.

Para finalizar, torna-se primordial aferir algumas recomendações para estudos futuros. Existem muitos estudos sobre a estratégia de internacionalização das empresas, no entanto são escassos os que estudam o papel da cultura nesta estratégia, apesar de muitos autores a evidenciarem como determinante. Posto isto, sugere-se que sejam feitos mais estudos sobre esta temática aplicado a empresas de outras dimensões ou de outros setores, de forma a apresentar um conhecimento mais amplo no que ao papel da cultura na internacionalização diz respeito, o que iria permitir verificar se as diferenças culturais têm a mesma influência no processo de internacionalização de empresas de diferentes âmbitos. Sugere-se, ainda, desenvolver um estudo sobre as estratégias de internacionalização de uma mesma empresa para países com culturas diferentes, permitindo avaliar as diferentes necessidades de adaptação a cada país, de forma a salientar o desafio e a volatilidade que as diferenças culturais apresentam na estratégia de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAMI, S., DESJEUX, D. & GARABUAU-MOUSSAOUI, I. (2010). *Les Méthodes Qualitatives*. Presses Universitaires de France: Paris.

BAALBAKI, I. & MALHOTRA, N. (1993). "Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternate Look at the Standardization/Customization Debate". *International Marketing Review*, 10(1).

BACKHAUS, K., JOACHIM, B., & MARKUS, V. (2005). *International Marketing*. New York, NY, USA: Palgrave Macmillan Ltd.

BALL, D., MCCULLOCH, W., GERINGER, M., MINOR, M. & MCNETT, J. (2007). *International Business*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

BARNHILL, J. A. (1967). "Marketing Cultural Anthropology: A Conceptual Relationship". *University of Washington Business Review*, 27(1), 73–84.

BODDEWYN, J. J., SOEHL, R., & PICARD, J. (1986). Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, 29(6), 69–75.

BRADLEY, F. (2005). *International Marketing Strategy (5th ed.)*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

BRIEFING. (2019). *A Cristina merece a L'Oréal*. Disponível em <https://www.briefing.pt/marketing/45859-a-cristina-merece-a-l%E2%80%99or%C3%A9al.html> [Acedido em setembro, 20, 2019]

BRITT, S. H. (1974). Standardizing Marketing for the International Market. *Columbia Journal of World Business*, 9(4), 39–45.

BUCKLEY, P., & CASSON, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.

BUSINESS DICTIONARY. (2019). *Mass Market*. Disponível em <http://www.businessdictionary.com/definition/mass-market.html> [Acedido em fevereiro, 10, 2019]

BUZZELL, R. D. (1968). "Can You Standardize Multinational Marketing?" Reprint Service. *Harvard Business Review*.

CALOF, J. & BEAMISH, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.

CAMILLERI, C. (1985). *Anthropologie Culturelle et Éducation*. Paris: Delachaux.

CAREERS L'ORÉAL. (2019). *Communications*. Disponível em <https://www.loreal.co.uk/careers/who-you-can-be/communications.htm> [Acedido em agosto, 15, 2019]

CARNEIRO, J. & DIB, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização das empresas. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), 1-25. Disponível em <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43> [Acedido em maio, 10, 2019]

CATEORA, P. & GRAHAM, J. (2007). *International Marketing (13th ed.)*. Irwin: McGraw-Hill.

CAVUSGIL, S., KNIGHT, G. & RIESENBERGER, J. (2008). *International Business - Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Pearson International Edition.

CAVUSGIL, S. TAMER & ZOU, S. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.

CHEON, H. J., CHO, C.-H., & SUTHERLAND, J. (2007). "A Meta-Analysis of Studies on the Determinants of Standardization and Localization of International Marketing and Advertising Strategies". *Journal of International Consumer Marketing*, 19(4), 109–147.

CLARK, T. (1990). "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory". *Journal of Marketing*, 54, 66-79.

CODITA, R. (2011). *Contingency Factors of Marketing-mix Standardization: German Consumer Goods Companies in Central and Eastern Europe*. Springer. Disponível em <http://books.google.com/books?hl=hr&lr=&id=kewkSVcjp1sC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Contingency+Factors+of+MarketingMix+Standardization+codita&ots=KmonceueY&sig=lumleJBYrTOW44Mw6y5Nn2ZD2ww> [Acedido em novembro, 10, 2018]

CONSTANTINIDES, E. (2006). "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing". *Journal of Marketing Management*. 22 (3-4), 407-438.

COSMETICS EUROPE. (2018). "Socio-Economic Contribution of the European Cosmetics Industry". Disponível em <https://www.cosmeticseurope.eu/download/NjVMWDNaVGJXcUJpZVhxM0lXN3BxUT09> [Acedido em agosto, 18, 2019]

- CZINKOTA, M. R., & RONKAINEN, I. A. (2005). "A Forecast of Globalization, International Business and Trade: Report from a Delphi Study". *Journal of World Business*, 40(2), 111-123.
- DAFT, D. (2000). Back to Classic Coke. *The Financial Times*.
- DELOITTE & AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL. (2014). *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*. Disponível em <http://livrozilla.com/doc/1326923/estudo-sem-fronteiras-pmes-levantam-vo> [Acedido em outubro, 10, 2018]
- DIAS, A. (2005). *Princípios de Marketing Internacional: campeões portugueses no estrangeiro*. Lisboa: Lidel-edições técnicas, lda.
- DOOLE, I. & LOWE, R. (2001). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation (3rd ed.)*. London: Thomson Learning.
- DOOLE, I., & LOWE, R. (2012). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. (6th ed.)*. Andover: Cengage Learning.
- DOUGLAS, S. P. & CRAIG, C. S. (1986). "Global Marketing Myopia". *Journal of Marketing Management*, 2(2), 155-169.
- DOUGLAS, S. P. & CRAIG, C. S. (1989). *Global Marketing Strategy*. New York: Perseus Book.
- ELINDER, E. (1965). "How International Can European Advertising Be?". *The Journal of Marketing*, 7-11.
- ETZEL, M. J., WALKER, B. J. & STANTON, W. J. (2001). *Marketing*. São Paulo: Editora Makron.
- EXPRESSO. (2018). *O efeito batom*. Disponível em <https://expresso.pt/sociedade/2018-04-21-O-efeito-batom> [Acedido em setembro, 14, 2019]
- FERNANDES, J. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de Internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- FERRELL, O. C. & HARTLINE, M. (2013). *Marketing Strategy, Text and Cases (6th ed.)*. Cengage Learning.
- FORBES. (2016). *Here's How L'Oréal Is Adapting To Grow Market Share In India*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/06/22/heres-how-loreal-is-adapting-to-grow-market-share-in-india/#6f5c8604c3cc> [Acedido em setembro, 14, 2019]

- FORBES. (2018). *The Biggest Trends In The Beauty Industry*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2018/09/09/beauty-industry-biggest-trends-skin-care-loreal-shiseido-lauder/#4b7212656982> [Acedido em maio, 15, 2019]
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- GHAURI, P. & CATEORA, P. (2009). *International Marketing*. Edinburgh Business School: Edinburgh.
- GIL, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- GOI, C. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?. *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.
- GOULART, L., BRASIL, H.V. & ARRUDA, C.A. (1996). *A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas*. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização De Empresas Brasileiras*. Rio De Janeiro: Qualitymark.
- HALL, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- HALL, E. T. (1976). *Beyond Culture*. NY: Garden City.
- HARVEY, M. G. (1993). "Point of View: A Model to Determine Standardization of the Advertising Process in International Markets". *Journal of Advertising Research*, 33(4), 57-64.
- HILL, C. (2007). *International Business – Competing in the Global Marketplace (6th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- HILL, J.S. & STILL, R.R. (1984). "Adapting Products to LDC Taste". *Harvard Business Review*, March-April, No. 62, pp. 92-101.
- HEMAIS, C. (2004). *O Desafio Dos Mercados Externos*. Rio de Janeiro: Manual.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. & MICHAEL M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.)*. McGraw-Hill Education.

- HOLLENSEN, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Harlow: Prentice Hall.
- HOWE, N. & STRAUSS, W. (2007). "The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve". *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52, 191.
- JAIN, S. C. (1989). "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses". *The Journal of Marketing*, 70– 79.
- JAMES, W.L. & HILL, J.S. (1991). "International Advertising Messages: To Adapt or Not to Adapt? (That is the Question)". *Journal of Advertising Research*, 31(3), 65-71.
- JONES, G. (1996). *The Evolution of International Business*. London and New York: Routledge.
- JONES, G., KIRON, D., DESSAIN, V., & SJOMAN, A. (2005). "L'Oréal and the Globalization of American Beauty". *Harvard Business School Case*, 805-086.
- KEEGAN, J. & GREEN, M. (1999). *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva.
- KEEGAN, J. (1989). *Global Marketing Management (4th ed.)*. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall
- KEEGAN, W. J. & SCHLEGELMILCH B. B. (2001). *Global Marketing Management – A European Perspective*. Harlow: Pearson Education.
- KEEGAN, W. J. (2005). *Marketing Global (7th ed.)*. Harlow: Pearson.
- KINSEY, J. (1988). *Marketing in Developing Countries*. Hong Kong: Macmillan Education Ltd.
- KOTABE, M. & HELSEN, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. & AMSTRONG, G. (2003). *Princípios de Marketing*. Rio: LCT.
- KOTLER, P. & AMSTRONG, G. (2006). *Principles of Marketing (11th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, P. & KELLER, K. (2006). *Marketing and Management (12th ed.)*. Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1993). *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas.

KOTLER, P. (1995). *Marketing Management (Millennium ed.)*. Saddle River (NJ): Prentice Hall.

KOTLER, P. (1999). *Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados (3rd ed.)*. São Paulo: Editora Futura.

KOTLER, P. (2005). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos (2nd ed.)*. São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., WONG, V., & SAUNDERS, J. A. (2008). *Principles of Marketing (5^a ed.)*. Financial Times/Prentice Hall.

KRAUS, P. G. (2000). *Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras* (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina). Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78521/175450.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Acedido em maio, 15, 2018]

LENDREVI, J., LINDON, D., DIONÍSIO, P. & RODRIGUES, V. (1997). *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

LEVITT, T. (1983). "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102

LINDON, D., LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., & RODRIGUES, J. (2008). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing (11th ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.

L'ORÉAL. (2013). *The Letter to Stakeholders n.º 59*. Disponível em https://www.loreal-finance.com/docs/pdf/laa/59/LAA59_VGB_15102013.pdf [Acedido em maio, 15, 2019]

L'ORÉAL. (2019). *Group History*. Disponível de <https://www.loreal.com/group/history/> [Acedido em maio, 15, 2019]

L'ORÉAL FINANCE. (2013). *L'Oréal Annual Report 2013*. Disponível em https://www.loreal-finance.com/docs/000000006/LOREAL_Rapport-Activite-2013_GB.pdf [Acedido em maio, 15, 2019]

L'ORÉAL FINANCE. (2016). *L'Oréal Annual Report 2016*. Disponível em https://www.loreal-finance.com/docs/0000000136/LOreal_2016_Annual_Report.pdf [Acedido em maio, 15, 2019]

L'ORÉAL FINANCE. (2018). *L'Oréal Annual Report 2018*. Disponível em https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/LOreal_2018_Annual_Report.pdf [Acedido em maio, 15, 2019]

L'ORÉAL MEDIA. (2016). *L'Oréal Accelerates Product Development for Sub-Saharan Africa Thanks to New Research & Innovation Center*. Disponível em <https://www.loreal.com/media/press-releases/2016/jul/new-research-and-innovation-center-in-sub-saharan-africa> [Acedido em maio, 20, 2019]

L'ORÉAL PARIS. (2019). *Homepage*. Disponível em <https://www.lorealparis.pt/> [Acedido em maio, 18, 2019]

MANRAI, L. & MANRAI, A. (1996). "Current Issues in the Cross-Cultural and Cross-National Consumer Research". *Journal of International Consumer Marketing*, 8, 9-22.

MCCRACKEN, G. (1986). "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods". *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71-84.

MESTRE, M. (2007). *Marketing: conceptos y estrategias (5ª ed.)*. Madrid: Pirâmide.

MOOIJ, M. (2005). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Thousand Oaks: Sage Publications.

MOOIJ, M. (2015). Cultural Marketing: Maximising Business Effectiveness in a Multicultural World. *Journal of Cultural Marketing Strategy*, 1(1), 11-18. Disponível em https://www.henrystewartpublications.com/sites/default/files/De_Mooij.pdf [Acedido em maio, 15, 2018]

OBSERVADOR. (2019). *FMI volta a descer previsão de crescimento mundial, para 3,2% este ano*. Disponível em <https://observador.pt/2019/07/23/fmi-mantem-previsao-de-crescimento-na-zona-euro-este-ano-e-melhora-ligeiramente-para-2020/> [Acedido em maio, 10, 2019]

OGDEN, D., OGDEN, J. & SCHAU, H. (2004). "Exploring the Impact of Culture and Acculturation on Consumer Purchase Decisions: Toward a Microcultural Perspective". *Academy of Marketing Science Review*, 8.

ONKVISIT, S. & SHAW, J. (1987). "Standardized International Advertising: a Review and Critical Evaluation of the Theoretical and Empirical Evidence". *Columbia Journal of World Business*, 22(3), 43-55.

PAPAVASSILIOU, N., & STATHAKOPOULOS, V. (1997). "Standardization versus Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework". *European Journal of Marketing*, 31(7), 504–527.

PITTS, R. E., & WOODSIDE, A. G. (1984). *Personal Values and Consumer Psychology*. Toronto, Canada: Lexington Books.

QUELCH, J. A. & HOFF, E. J. (1986). "Customizing Global Marketing". *Harvard Business Review*, 64(3), 59-68.

RAPAILLE, C. G. (2002). *The 7 Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*. Executive Excellence Publishing: Utah, USA.

REIBSTEIN, J. (1985). *Marketing, Concepts, Strategies, and Decisions*. New Jersey: Prentice Hall.

SANTOS, R., AU-YONG-OLIVEIRA, M., BRANCO, F. (2018). L'Oréal and Its Innovative Differentiated Positioning Process in the Beauty Industry. *ECIE 2018 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, University of Aveiro, 20-21 September. Costa, C., Au-Yong-Oliveira, M., Amorim, M. (Editors), 717-724.

SHOHAM, A. (1999). Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy and Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of International Marketing*, 7 (2). 24-50.

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., & STUART, E. W. (2011). *Marketing: Real People, Real Choices (7ª ed.)*. Prentice Hall.

SOUSA, T. D., AU-YONG-OLIVEIRA, M. (2015). "A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs". Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEI-UA, publicado por UA Editora, 104-115. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/14515/1/Proceedings%20IMC%202015%20Final%20version.pdf> [Acedido em janeiro, 15, 2018]

SPIERS, S., GUNDALA, R. & SINGH, M. (2014). "Culture and Consumer Behavior - A Study of Trinidad & Tobago and Jamaica". *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 92-99.

TAYLOR, C. R.; OKAZAKI, S. (2006). "Who Standardizes Advertising More Frequently and Why do They do so? A Comparison of U.S. and Japanese Subsidiaries' Advertising Practices in the European Union". *Journal of International Marketing*, 14 (1), 98-120.

TERSPSTRA, V. & SARATHY, R. (2000). *International Marketing (8th ed.)*. Forth Worth (TX): The Dryden Press.

- THE MOODIE REPORT. (2010). *L'Oréal CEO Jean-Paul Agon: "We Always Want To Be The Best"*. Disponível em <https://www.moodiedavittreport.com/loreal-ceo-jean-paul-agon-we-always-want-to-be-the-best/> [Acedido em maio, 15, 2019]
- THEODOSIOU, M., & KATSIKEAS, C. S. (2001). "Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations". *Journal of International Marketing*, 9(3) 1–18.
- THEODOSIOU, M., & LEONIDOU, L. C. (2003). "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: an Integrative Assessment of the Empirical Research". *International Business Review*, 12(2), 141–171.
- TROMPENAARS, F. & WOOLLIAMS, P. (2004). *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone Publishing.
- USUNIER, J. & LEE, A. L. (2009). *Marketing Across Cultures (5th ed.)*. New York: Pearson Education.
- VACCARI, L. (2011). *Marketing Glocal: Marketing Global com Estratégias Locais Como Vantagem Competitiva de Mercado*. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/download/5060> [Acedido em junho, 15, 2018]
- VIANA, C. & HORTINHA, J. (2005). *Marketing Internacional (2nd ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- VRONTIS, D. (2003). "Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process". *Journal of Marketing Management*, 19, 283-305.
- WELCH, L. S., & LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. Disponível em http://www.academia.edu/17442974/Internationalization_evolution_of_a_concept [Acedido em maio, 15, 2018]
- WILD, J. & WILD, K. (2005). *International Business: The Challenges of Globalization, Global Edition (8th edition)*. Harlow: Pearson Higher.
- WWD. (2017). *L'Oréal Gets Top Spot on WWD Beauty Inc.'s 2016 Top 100*. Disponível em <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/loreal-gets-top-spot-on-wwd-beauty-inc-s-2016-top-10866993/> [Acedido em março, 8, 2019]
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (2^a ed.). Porto Alegre: Bookman.

YIN. R. K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

Anexo 1 – Artigo originado através do estudo exploratório

Santos, R., Au-Yong-Oliveira, M., Branco, F. (2018). L'Oréal and its innovative differentiated positioning process in the beauty industry. Proceedings of the 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2018, University of Aveiro, 20-21 September. Costa, C., Au-Yong-Oliveira, M., Amorim, M. (Editors), pp.717-724.

L'Oréal and its innovative differentiated positioning process in the beauty industry

Raquel Santos¹, Manuel Au-Yong Oliveira², Frederico Branco³

¹ Departamento de Línguas e Culturas, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), raquelssantos@ua.pt

² GOVCOPP, Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, Universidade de Aveiro (PORTUGAL), mao@ua.pt

³ INESC TEC and University of Trás-os-Montes e Alto Douro Vila Real (PORTUGAL), fbranco@utad.pt

Abstract

In an increasingly globalized world, companies face the challenge of expanding into foreign markets. In an internationalization process there are cultural, governmental, geographic and economic issues that can affect the success of the company in its implementation overseas. Marketing strategies and the standardization or adaptation levels of each element of the marketing mix can be seen as critical success factors that directly affect business success in the new market. Companies must decide between adapting their marketing strategy to local markets or standardizing them globally. Some companies use as a competitive advantage the adaptation of their strategy (partially or totally) through the knowledge of the culture of the country to which they are internationalized. Adaptation has been the key to the success of some brands, such as L'Oréal. This study intends to focus on the internationalization strategy and knowledge of the culture of the countries to which they are internationalized applied to cultural differences. Also highlights the importance of product innovation in consumer markets today and analyze beauty satisfaction and tendencies amongst millennials.

Keywords: Culture, internationalization, marketing, innovation, customer needs, adaptation

1. Introduction

In an increasingly globalized world, companies face the challenge of expanding into foreign markets. With the opening up and enlargement of markets, with increasing competition, digital evolution and the pace of technological innovation, companies must increasingly be able to respond to the challenges. Internationalization is one of the business responses to the challenge of globalization. In recent decades, the world economy has been characterized by a strong increase in international trade. Increasingly, national markets give way to a global market, new formal integration spaces are created to facilitate trade, new actors and new business models emerge. In this way, internationalization has been the slogan for business strategies.

Companies wishing to approach international markets have to make three types of decisions: choosing the countries where they will sell their products, and for each country to adopt a mode of implementation; define marketing strategies for the countries in which they are based, striving to reconcile two contradictory imperatives - that of adapting to local markets and harmonizing and coherent globally; and finally, they must equip themselves with structures and methods of organization to ensure effective coordination of their international activities. (Lindon et al., 2008)

The dilemma of standardization or adaptation of the elements of the marketing compound is one of the main challenges present in the internationalization of companies. The company must decide between adapting its marketing strategy to local markets or standardizing it globally. Some companies use as competitive advantage the adaptation of their strategy (partial or total) through the knowledge of the culture of the country to which they are internationalized. This adaptation has been the key to the success of some multinational brands that seek to study, know and adapt to the culture of the country where they are internationalized, as is the case of L'Oréal.

Therefore, the present study intends to analyze the strategy of internationalization of L'Oréal and answer the research question "Are the Portuguese millennials satisfied with the current offerings of the beauty market and with the L'Oréal Paris brand?", since no research has yet been made on this subject and beauty has gained increasing importance among young people. For this, an analysis of secondary data related to the brand (public brand reports, published articles and dissertations), three brainstorming sessions involving millennials of different ethnicities (African, Latin, Caucasian and Eastern) and a questionnaire to Portuguese millennials were carried out to verify their satisfaction with the current offerings of the market (for hair and skin) and the offer of L'Oréal Paris brand.

2. Key Concepts

Strategy

In order to respond to the challenges of the global market, many companies opt to internationalize (Sousa and Au-Yong-Oliveira, 2015) their business. Internationalization, as a strategic result, represents a solution to the problems resulting from the global economic crisis and, when successful, constitutes a competitive advantage for companies. However, this should not be considered lightly, because like any strategy, it carries risks.

In a highly competitive and globalized market, where companies fight daily for a prominent place and strive to ensure its continuity, the corporate strategy acquires special importance. Technological advances (Gonçalves and Oliveira, 2010), global economic crises and environmental problems are some examples of the transformations that the world today is experiencing and that can lead to some business turbulence. Thus, it is necessary for business managers to be able to follow these changes so that they are not surprised by competition and ensure the survival of their companies.

It is in this field that strategy stands out as being a key factor in business success. One strategy, according to Hitt, Ireland and Hoskisson (2011), is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage. This competitive advantage is achieved when the company implements a strategy that its competitors are unable to duplicate or that is too costly to replicate (Hitt et al., 2011). For Wild et al. (2005) "the well-defined strategy helps the company compete effectively in increasingly competitive international markets."

In short, the strategy involves creating a unique and valuable position in the market and, on the other hand, it is linked to the concept of "differentiation", since it is up to the company to decide which set of activities are distinct from its competitors the company will accomplish to achieve its goals.

All decisions and actions taken in the definition of a business strategy are part of the so-called strategic management process, which will allow the company to achieve strategic competitiveness and obtain above-average returns (Hitt et al., 2011). The process of strategy formulation seeks to involve all the departments of a company so that its policies and actions are coherent and directed towards the same set of objectives (Porter, 1980).

Positioning

Philip Kotler (1993), define positioning in the market as the action and ability to project the product and communication of the organization, in order to be able to reach a differentiated position in the choice of the target audience. Positioning is one of the parts that builds a marketing strategy. "It is possible to define positioning as a strategic choice that seeks to give a credible, different and attractive position to an offer (product, brand or insignia) within a market and in the minds of customers" (Lindon et al., 2004). The voluntary choice of a positioning by any company plays a fundamental role, since it influences the purchasing decisions of the clients. It is therefore important that the company communicate this position clearly so as to build a solid image in the public mind. If this communication is not effective, there may be a spontaneous positioning created by the market, which often does not reflect the company's strategy.

Market positioning involves "arranging for a product to occupy a clear, distinctive and desirable place relative to competing products in the minds of target consumers". It is about formulating competitive positioning for a product and a detailed marketing mix (Kotler et al., 1999).

According to Kokemuller, Neil. (n.d.), "positioning and differentiation are very closely related marketing strategies" - positioning is the strategy for conveying what makes a company or a products bigger, different or better than the competitors and differentiation is the way a company carry out its positioning by promotion distinct attributes or benefits.

International Marketing and Culture

Cateora and Graham (2002) define international marketing as the execution of business activities designed to determine the planning, price, promotion and distribution of goods and services of a company in more than one country.

The challenge of international marketing becomes more intimidating, because there are uncontrollable factors that vary from country to country - such as competition, legal restrictions, government controls, climate and culture - and often affect the profitability of the good. "The marketer can not control or influence these uncontrollable elements, but instead must adjust or adapt them in a consistent manner with a success outcome." (Cateora and Graham, 2002)

The task of cultural adjustment is the most challenging and important one confronting international marketers. According to Wild et al. (2005) "culture is a set of values, beliefs, rules and institutions held by a specific group of people". Culture also includes what people consider beautiful and tasteful, their beliefs, their traditional habits and the way they relate to those around them. Aesthetics, values and attitudes, customs and manners, social structure, religion, personal communication, education, and physical and material environments are major components of culture. Culture often forces companies to adjust their business, policies and practices. (Wild et al., 2005)

A company can opt for two strategies of internationalization, adaptation or standardization. The first is to adapt the marketing strategy and the marketing mix to the macro and micro international environment of each new market. The second is to develop a unique cross-border penetration strategy.

According to Cateora and Graham (2005):

To appreciate the complexity of standardized versus adapted products, one needs to understand how cultural influences are interwoven with the perceived value and importance a market places on a product. A product is more than a physical item: It is a bundle of satisfactions (or *utilities*) that the buyer receives. These include its form, taste, color, odor, and texture; how its functions in use; the package; the label; the warranty; manufacturer's

and retailer's servicing; the confidence or prestige enjoyed by the brand (...). In other words, a product is the sum of the physical and psychological satisfactions it provides the user.

3. Methodology

A mixed methodology (qualitative and quantitative) was followed for this research project. In a first approach a brainstorming was done in order to raise possible pertinent questions concerning millennials' opinion. In order to draw conclusions for this work, an analysis of secondary data concerning the brand and a questionnaire (millennials resident in Portugal) was made.

Brainstorming

Brainstorming is a technique, generally used in a group setting, to quickly generate a large number of ideas about a specific problem or topic. According to Scott G. Isaksen (1998), "The word" brainstorming "has taken on a variety of popular meanings": for some it means simply to get together and have a casual discussion in order to come up a few ideas and some believe that the term is the same thing as idea generation. Krishnaswamy et al. (2009) defines brainstorming as "a group process in which members, usually from different backgrounds, respond to a central question/theme." The method is especially useful for attacking new problems or for identifying new ways of looking at old problems (Krishnaswamy et al., 2009).

This method was used for this study in order to analyze the difference of opinions of people of different nationalities and to identify pertinent questions to be analyzed in the focus group and in the survey. In this sense, three brainstorming sessions were carried out in a classroom setting at the University of Aveiro (Portugal) with a total of 86 students from several countries (Portugal, Mozambique, Spain and the Czech Republic). The first session lasted for 2 hours (from 9am to 11am) with 24 students, the second session lasted for one hour (from 11am to 12pm) with 19 students and the third for one hour (from 2pm to 3pm) with 43 students. During the sessions were shown some images of ads, products and ambassadors and influential digital L'Oréal from different countries and debated some issues, namely:

- What do you think about L'Oréal?
- Do you use beauty products?
- Do you think it is important to use specific products for each type of skin or hair?
- Which products do you use?
- What public figures do you associate with the L'Oréal brand?

Analysis of secondary data

The secondary analysis of existing data has become an increasingly popular method of enhancing the overall efficiency of the health research enterprise. According to Vartanian (2011), "secondary data can include any data that is examined to answer a question other than the question (s) for which the data were initially collected". The advantage of secondary data is that it can be located quickly and inexpensively.

The analysis of secondary data related to L'Oréal was used to study its strategy, namely public annual public financial reports of the brand, published articles and dissertations on the brand. To study the international marketing strategy of the L'Oréal Paris brand, hypermarket websites from several countries were analyzed.

Questionnaire

According to Parasuraman (1991), a questionnaire is a set of questions, done to generate the necessary data to reach the objectives of the project. Although the author states that not all research projects use this form of data collection instrument, the questionnaire is very important in scientific research, especially in the social sciences.

For this study, a clear, short, precise and easy to understand survey was sought, since a clear opinion of the respondent was intended. The objective of the questionnaire was to analyze the satisfaction of millennials in Portugal with the current offers of beauty products from the market. The questionnaire took approximately five minutes to complete. Relatively to the population sample, millennials were surveyed in Portugal, randomly selected, without any selection criteria, discriminating literacy, sex, age, ethnicity and nationality, in order to obtain the most diversified answers possible. Approximately 124 valid responses were obtained. The questionnaire was elaborated in the Google Forms platform and its administration was done by electronic means.

The questionnaire is composed of closed answers, in order to foster a clear opinion of the respondent, with three categories of questions - single answer questions, multiple answer questions and scale questions - in the latter category was used the Likert scale. The questionnaire was divided into three parts, the first containing questions concerning the personal data of the respondent, the second part about general satisfaction with beauty products in general and the last part containing questions about the satisfaction of respondents with the L'Oréal brand.

4. Results

L'Oréal International and Culture Knowledge Strategy

The beauty industry is a growing market, from 2009 to 2017 grew 4%. (L'Oréal Group, 2017) With a sales turnover of over 25.94 billion euros in 2016, an increase of 2.3% over 2015, L'Oréal is the world's leading cosmetics brand, followed by Unilever (EUR 18.54 billion), P&G (EUR 12.45 billion), Estée Lauder (EUR 9.22 billion) and Shiseido (EUR 6.22 billion) (WWD, 2017).

L'Oréal is a French multinational company of cosmetics, specialized in products for hair, perfumes, sunscreens and dermatological products. It was founded in 1909 by Eugène Schueller and is based in Clichy, France. The L'Oréal group is present in 150 countries and has a portfolio of 34 cosmetic brands divided into four categories: consumer products, professionals, luxury products and active cosmetics.

L'Oréal's mission is "Beauty for All", which offers all women and men around the world the best in cosmetic innovation in terms of quality, effectiveness and safety to satisfy all desires and all needs. L'Oréal's strategy consists of "Universalisation", which means globalization and captures and respects differences - differences in desires, needs and traditions - offering tailor-made beauty meets the aspirations of consumers in all parts of the world. Over the years L'Oréal has pushed the boundaries of science to invent beauty and offer men and women around the world the best of cosmetics, offering products in harmony with their needs, culture and expectations in their infinite diversity.

L'Oréal is aware of the differences of its consumers: "Consumers in India are not the same as in China or in Europe. Your cosmetic needs and aspirations are different." (L'Oréal Group, 2012).

In order to meet the needs and desires of all markets and since L'Oréal's mission is to offer beauty to consumers in all parts of the world respecting their differences, the main value to L'Oréal is Research and Innovation. The international development of the Group meant that L'Oréal had to adapt its organization to the need to coordinate the establishment and development of its brands in all continents. Thus, several geographical areas were created, each with operational responsibility by the subsidiaries in the countries of its region: Western European Zone; North American Zone; Asia Pacific; Latin America Zone; Eastern Europe Zone; and Africa, Middle East Zone.

To adapt to consumers around the world, L'Oréal research teams are present in all geographical areas. Research and Innovation is reinvented to create cosmetic products adapted to the world's immense diversity. To this end, research platforms have been created, true centers of expertise, which put research and innovation at the center of its development model. These research poles invent new products that can become successes around the world. In total there are 20 research centers grouped in six regions (United States, Japan, China, India, Brazil and South Africa), 3 global centers in France and 16 evaluation centers. In 2017 the group spent 877 million euros on Research and Innovation and registered 498 patents (L'Oréal Group, 2017).

In symbiosis with the local environment, these centers identify needs, scientific knowledge and cosmetic practices. The data collected enables researchers to develop new products that are perfectly attuned to the consumer's needs. The innovations developed will then be shared with other research centers in a coordinated way, and the needs identified in one country can subsequently lead to success on a global scale. The exploration of new scientific and technological territories is being enriched by this global dimension: with its deep knowledge of skin and hair, L'Oréal's research creates cosmetic products adapted to the diversity of the world.

To meet the needs of its customers in their diversity, L'Oréal has created a Consumer & Market Insights Department in the Innovation Department to create a global database of consumer data by product category and by major region of the world (L'Oréal Group, 2012). The development of innovative products and their adaptation to market demands is a continuous priority for the Group. If L'Oréal fails to anticipate or interpret changes in consumer behavior and new trends, its sales may be affected. The Consumer & Market Insights Department, which is part of the Innovation Division, constantly watches for changes in consumers' cosmetic expectations by product category and regions of the world. This work allows the researchers of L'Oréal to develop new products that are aligned with the needs of the market.

L'Oréal Paris International Marketing Strategy

For the present study was analyzed the Marketing Mix of L'Oréal Paris, a brand belonging to the Consumer Products division of the L'Oréal group, which aims to offer high quality products at affordable prices. It's the number one beauty brand worldwide (L'Oréal Group, 2017).

According to the L'Oréal Group (2017), L'Oréal Paris offers from all continents male and female beauty products of all types (makeup, skin care, hair care, styling, hair colour and men). Regarding L'Oréal's product, the brand is divided into Makeup, Hair Colour, Hair Care, Hair Style and Skin Care. In Makeup, L'Oréal Paris offers consumers brands such as Infallible, True Match,

Magic Nude and Colour Riche. In terms of Hair Colour, L'Oréal Paris have brands like Colorista, Excellent Age Perfect and Féria. L'Oréal Paris has 3 different sub-brands, specializing in Hair Care: Elvive, L'Oréal Kids and Ever. Regarding Hair Style, the brand has Elnett and Studio Line. In Skin Care the brand offers sub-brands such as Age Perfect, Men Experts and Revitalift. For spring and summer seasons, L'Oréal Paris has Solar Expertise, a brand of sun care products. All these brands are under the umbrella of L'Oréal Paris Brand and not all these brands are sold in all countries (L'Oréal Paris, 2017).

L'Oréal has a portfolio endowed with international standard of brands covering a wide range of products while satisfying the needs of every customer present in any part of the world. All its products pass the international standards of testing. Although the products are standardized, since a great investment is made in making products tailored to all the needs of each consumer, as mentioned previously, some packaging is adapted: public figures and the language of the package is adapted for each country.

The price policy is the same for all countries and varies according to the cost of living of the country, maintaining a strategy of affordable price to consumers, typical of a mass market brand.

Regarding distribution, L'Oréal Paris being a brand of consumer products division, is distributed in retail channels making it available to the mass market.

L'Oréal, being an international brand, has its promotions made in several levels in different countries. They also have a very strong ad slogan, "Because we're worth it," with a strong message to attract customers. The brand has an aggressive marketing promotional strategy. It is in this P that the brand more adapts, in addition to the universal brand ambassadors, as is the case of Jennifer Lopez, L'Oréal Paris has local ambassadors in several countries. Local ambassadors are often public figures, actresses, or digital influencers. In Portugal, for example, the brand has as ambassador Cláudia Vieira, in India Katrina Kaif, a model and actress of Bollywood films, in China Fan Bingbing, actress and in Brazil, Taís Araújo, Grazi Massafera and Juliana Paes.

The Satisfaction of Millennials with Beauty Market and L'Oréal

According to Howe and Strauss (2007), millennials is a concept that refers to the generation that is born and grows in the decades of 1980 and 1990. This generation developed in a time of great technological advances, being characterized essentially by having grown with access to the Internet and its relation with the new technologies; ambition and orientation to success; and the fact that they are community-based. (Freitas, I.J.V., 2014)

To answer the research question "Are the Portuguese millennials satisfied with the current offerings of the beauty market and with the L'Oréal Paris brand?" three brainstorming sessions and a questionnaire were done. According to Pordata (2018), there are about 2,368 million millennials resident in Portugal.

Brainstorming

Through the brainstorming it was realized that all millennials agreed on the importance of using specific products for each skin and hair type and that they are generally satisfied with the beauty products offered in the market.

Regarding L'Oréal's products, most millennials were satisfied with the brand's products, only one millennial African woman did not find products for her hair type at the L'Oréal brand, saying that despite having already tried the branded products indicated for your hair type, did not work on your typically African hair. She also revealed that she has difficulties in finding in the hypermarkets in Portugal foundation colors of L'Oréal's make-up for her skin color.

All millennials were very price sensitive when it came to choosing beauty products, claiming that they only bought L'Oréal when it was on sale, as they felt that the price of the products did not outweigh its benefits. Although they consider it L'Oréal is a brand with quality and prestige, they find in the market many cheaper substitutes products. Few millennials have shown themselves to be loyal to any brand of beauty, most have been heavily influenced by price or by their parents in choosing a brand, claiming that they use the brand that parents buy or buy from their parents or what is on sale.

As far as L'Oréal's promotion is concerned, the millennials have shown that they are easily aware that the ads are very sales-oriented, feeling a little deceived. Many consider L'Oréal's advertising to be "too artificial and that the results of using the products are not what they advertise." Most say they do not feel influenced by the marketing used by the brand and that what influences their buying decisions most are the recommendations of friends or family.

Questionnaire

In the questionnaire, 124 millennial responses were obtained between the ages of 20 and 35, of which 60 were males and 64 females. 65 respondents are Caucasian, 42 Latina, 7 African, 6 Asian and 5 from another race.

Most respondents agree or agree completely that their physical appearance is important (89%), that beauty is important to them (73%) and that they care about their physical appearance (84%), and that the most mentioned were hair care (68%), skin care (67%), exercise (61%) and healthy eating (52%). Most respondents agree or agree completely with the statement "I often use beauty products" and most of them use products specific to their skin and hair type.

Regarding satisfaction with the current offer of beauty products in the market, most agree that if prices were lower they would invest more in beauty products, nevertheless they were satisfied with the diversity of products existing in the market and consider that they find all the products they need in hypermarkets in Portugal.

Regarding satisfaction with the L'Oréal brand, almost half of respondents said they bought "sometimes" brand products and 23% "rarely", only 7.1% bought "always" and 13.5% "almost always". Most respondents agree that L'Oréal has specific products for their skin and hair type. Generally speaking, most respondents are "satisfied with L'Oréal products", considering that they find all the products they need in the brand, however only 37% consider that L'Oréal has more variety of products than others competing brands. 42% of respondents say they do not agree or disagree that they identify with L'Oréal brand packaging and ads, 35% agree, 13% agree completely and the others disagree or completely disagree. Most respondents consider buying L'Oréal brand products for their quality and because they are of a recognized brand, but they are hesitant about price accessibility. Most respondents said they recommended L'Oréal brand products to a friend or family member.

5. Conclusions

The purpose of this case study was to study L'Oréal's internationalization strategy and answer the research question "Are the Portuguese millennials satisfied with the current beauty and L'Oréal offerings?" After analyzing secondary data, it was possible to notice that the L'Oréal group's internationalization strategy is a global brand with local knowledge, being a brand that thinks global and local. In order to know locally its consumers and their needs and aspirations the leading cosmetic group has research centers spread all over the world, and its strong commitment is in Research and Innovation. The development of innovative products and their adaptation to the demands of the local markets is a continuous priority for L'Oréal, which allows to develop new products that are aligned with their needs. The brand bets on a strong strategy of internationalization of its marketing mix, and after analyzing the marketing mix of the L'Oréal Paris brand, it was possible to verify that the most adapted to the local markets is the promotion, through local brand ambassadors present in your commercial ads and product packaging.

By analyzing the results of the brainstorming sessions and the questionnaire, it was possible to verify that millennials resident in Portugal give much importance to their physical appearance and their care with beauty. They are generally satisfied with the beauty product offerings on the market. Although most recommend the L'Oréal brand to friends or family, considering it to be a brand of quality and prestige, they have shown that they are not very loyal to the brand and very sensitive to the price in their purchase decision.

References

- Cateora , Philips R. & Graham , John L. (2002). *International Marketing (11th ed.)*. New York (NY) : McGraw Hill.
- Cateora , Philips R. & Graham , John L. (2007). *International Marketing (13th ed.)*. New York (NY) : McGraw Hill.
- Freitas, I.J.V. (2014). *Os millennials em Portugal: estudo exploratório a partir de um coorte etário sobre engagement consumidor-marca* (Master's thesis). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.21/4444>
- Howe, N. e Strauss, W. (2007) The next 20 years - How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto 2007.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic management*. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Kokemuller, Neil. (n.d.). *Positioning & Differentiation Strategies of Marketing*. Small Business - Chron.com. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/positioning-differentiation-strategies-marketing-69264.html>
- Kotler, P. (1993). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle (3^a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing (2nd ed.)*. Upper Sadle River: Prentice Hall Inc.
- Krishnaswamy K., Sivakumar A., Mathirajan, M. (2009). *Management Research Methodology: Integration of Principles, Methods and Techniques*. New Delhi: Pearson Education.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing (10th ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2008). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing (11th ed.)*. Lisboa: Dom Quixote.
- L'Oréal Group. (2017). *Key Figures*. Retrieved from <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/key-figures>

L'Oréal Group. (2017). *Cosmetics Market*. Retrieved from <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/cosmetics-market>

L'Oréal Group. (2012). *Annual Financial Report 2012*. Retrieved from http://www.loreal-finance.com/_docs/pdf/rapport-annuel/2012/LOREAL_Document-de-Reference-2012_GB.pdf

L'Oréal Group. (2017). *Brands Overview*. Retrieved from <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/brands-overview#loreal-paris-2>

L'Oréal Group. (2017). *Consumer Products*. Retrieved from <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/consumer-products/>

L'Oréal Paris. (2018). *L'Oréal Paris*. Retrieved from <https://www.lorealparisusa.com/>

Morgan, D. (1997). *Focus groups as qualitative research*. SAGE Publications.

Oliveira, M.A., Ferreira, J.J.P. (2011). Producing innovation: Comments on Lee and Yu (2010). *African Journal of Marketing Management*, 3(3), March, 65-67.

Parasuraman, A. (1991). *Marketing research (2nd ed.)*. Addison Wesley Publishing Company.

Pordata.pt. (2018). *População residente segundo os Censos: total e por grupo etário*. Retrieved from <http://www.pordata.pt>.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Scott G. Isaksen (1998). *A Review of Brainstorming Research: Six Critical Issues of Inquiry*. Disponível a partir de: <https://cpsb.com/resources/downloads/public/302-Brainstorm.pdf>

Sousa, Tiago D., Au-Yong-Oliveira, M. (2015). A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. Em: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Editores), *IMC 2015: Proceedings of the International Management Conference*, atas da conferência internacional IMC 2015, 26 junho, DEGEI-UA, publicado por UA Editora, 104-115.

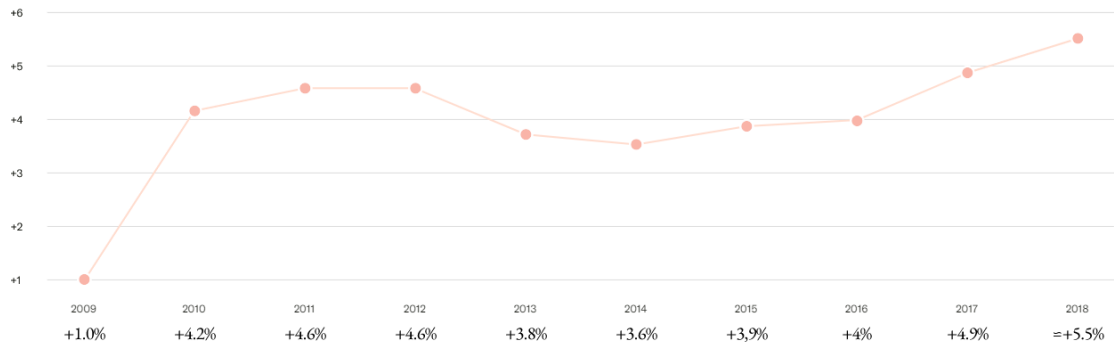
Vartanian, T. (2011). *Secondary data analysis*. New York: Oxford University Press.

Wild, John J.; Wild, Kenneth L.; Han, Jerry C. Y. (2006). *International Business: The Challenges of Globalization (3rd ed.)*. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall.

WWD. (2017). *L'Oréal Gets Top Spot on WWD Beauty Inc.'s 2016 Top 100*. Retrieved from <http://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/loreal-gets-top-spot-on-wwd-beauty-inc-s-2016-top-10866993>

Anexo 2 – Crescimento do setor da cosmética nos últimos 10 anos

GROWTH OF THE WORLDWIDE COSMETICS MARKET OVER 10 YEARS
(in %)

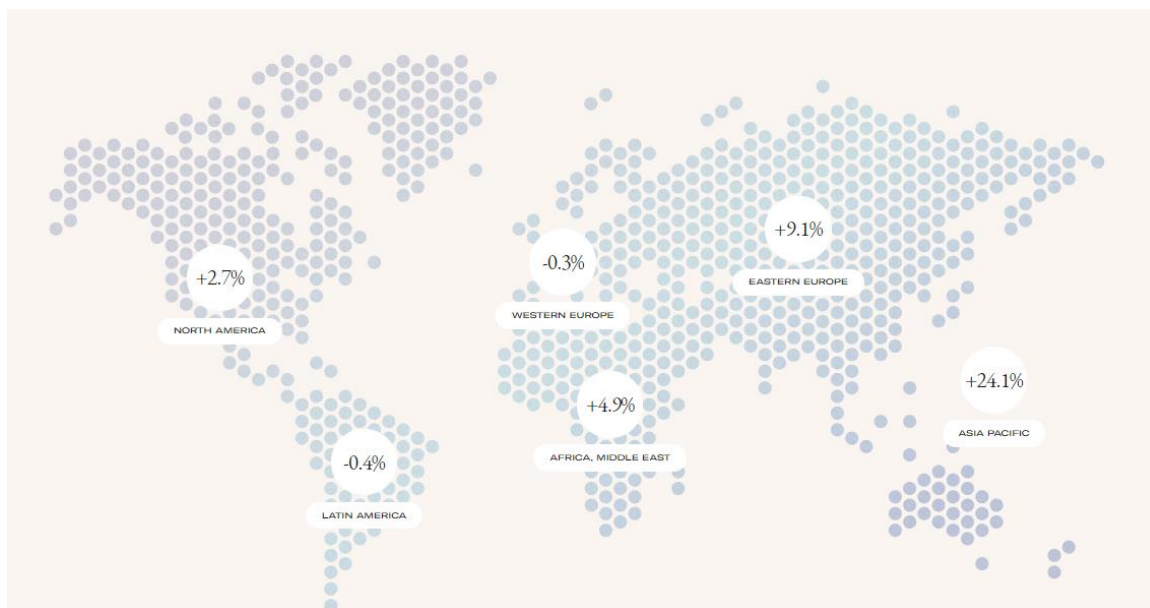


Anexo 3 – Principais *players* do setor cosmético

MAIN WORLDWIDE PLAYERS IN SALES (IN BILLIONS OF USD)

L'ORÉAL	29.4
Unilever	21.5
Estée Lauder	12.8
Procter & Gamble	12.4
Coty	9.2
Shiseido	8.8

Anexo 4 – Presença da L’Oréal no mundo representada em % de vendas

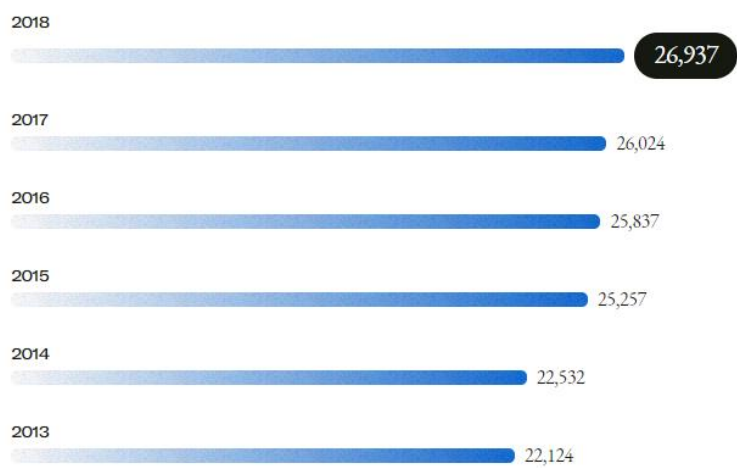


Anexo 5 – Total de vendas da L’Oréal nos últimos 4 anos (em milhões €)

CONSOLIDATED SALES ● (in million €)

+7.1%

2018 like-for-like growth ●



Anexo 6 – Total de vendas da L’Oréal por zona geográfica (%)



Anexo 7 – Página de Facebook da L’Oréal Paris Portugal

L'Oréal Paris

NOVO
REVITALIFT FILLER
AMPOLAS 7 DIAS

HIDRATA
+PREENCHE
INTENSAMENTE

[+ÁCIDO HIALURÔNICO PURO]

CRISTINA FERREIRA

Escreve uma publicação...

Publicações

L'Oréal Paris
7 h

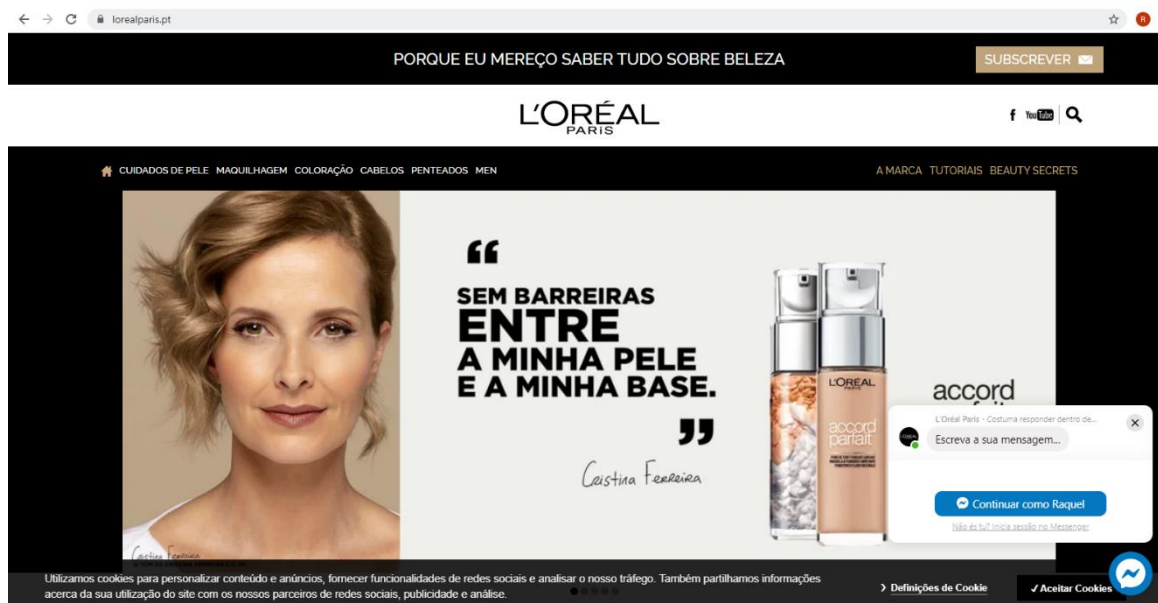
Será que o #TetrisChallenge está à altura deste look KARL LAGERFELD X L'ORÉAL PARIS? Partilha também nos comentários o teu look em modo #TetrisChallenge! 😊
Podes encontrar aqui os produtos: bit.ly/2VcJChJ

Our Story
L'Oréal Paris existe porque todas as mulheres merecem estar sempre prontas a sorrir sem vincos de co...
Ver mais

Anexo 8 – Exemplo de publicação no Instagram da L'Oréal Portugal



Anexo 9 – Website da L'Oréal Paris Portugal



Anexo 10 – Canal de Youtube da L'Oréal Paris Portugal

YouTube PT Search

APANHADO DE ANO NOVO com ALICE TREWINNARD 0:56

Elnett 19 videos

Porque você merece. L'ORÉAL PARIS

0:34 / 0:45

SEMI-APANHADO PARA FESTA ELNETT com ALICE TREWINNARD

1,763 views · 21 Dec 2018

13 5 SHARE SAVE ...

L'Oréal Paris Portugal 20.8K subscribers

SUBSCRIBE