

Artigo Tecnológico

Quero exportar, mas para onde? Uma proposta de método para a seleção de mercados internacionais

Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer^a , Pâmela Martini^b  e Rejane Roecker^b 

^a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, SC, Brasil

^b Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Florianópolis, SC, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 17 de jun. de 2020
Revisado : 19 de jan. de 2021
Aceito : 25 de mar. de 2021
Disponível online : 01 de set. de 2021

Classificação JEL: M16

Artigo ID: 1945

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

² Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Marcos Hashimoto 
Millikin University, Tabor School of Business

Editora Executiva:

M. Eng. Patrícia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Financiamento:

CAPES, #001

Citar como:

Mayer, B. M. Z. F.; Martini, P.; Roecker, R. (2022). Quero exportar, mas para onde? Uma proposta de método para a seleção de mercados internacionais. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 11(2), Artigo e1945.
<https://doi.org/10.14211/regepe.e1945>.

*Autor de contato:

Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer
beatrice2104@hotmail.com

Resumo

Objetivo: desenvolver um método adequado à seleção de mercados internacionais, de modo a atender às necessidades da empresa. **Metodologia/abordagem:** trata-se de um artigo tecnológico, que estabeleceu um mercado-alvo na África, com maior potencial de atratividade e de acessibilidade. Para tanto, o método de ranking, precedido por uma linha de corte (*clusterização*) de países sem os requisitos mínimos, foi aplicado por intermédio da ferramenta matriz de decisão. **Principais resultados:** a seleção de mercado teve início a partir da definição do continente africano e dos 49 países *clusterizados*, sendo, a seguir, excluídos os sem atratividade, resultando em África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos. Depois de aplicado o ranqueamento, Angola foi o mercado-alvo escolhido para exportação. **Contribuições teóricas/metodológicas:** a contribuição se dá pelo uso de um *blend* de métodos – a *clusterização* e o ranqueamento – para selecionar o mercado-alvo, segundo critérios objetivos. **Relevância/originalidade:** diante dos modelos de seleção de mercados internacionais existentes, o método proposto se posiciona como uma melhoria, por trazer dois diferenciais – a *clusterização*, como linha de corte, e a matriz de decisão, como ferramenta para o ranqueamento de países. **Contribuições gerenciais:** a indicação de um método simples e acessível, capaz de contemplar a especificidade de atratividade e de acessibilidade de determinado produto, sendo a seleção de mercados internacionais pautada em critérios objetivos e não meramente intuitivos, a fim de aumentar, com isso, a sua assertividade.

Palavras-chave: Seleção de mercados internacionais. Segmentação de mercados internacionais. Internacionalização de empresas. Método de *clusterização*. Método de ranqueamento.

Abstract

Objective: to develop a suitable method for selecting international markets, in order to meet the company's needs. **Methodology/approach:** this is a technological article, which has established a target market in Africa, with greater potential for attractiveness and accessibility. Therefore, the ranking method, preceded by a cut-offline (clustering) of countries without the minimum requirements, was applied through the decision matrix tool. **Main results:** the market selection started with the definition of the African continent and the 49 clustered countries, and then the unattractive ones were excluded, resulting in South Africa, Angola, Algeria, Egypt and Morocco. After applying the ranking, Angola was the target market chosen for export. **Theoretical/methodological contributions:** the contribution is made through the use of a blend of methods – clustering and ranking – to select the target market, according to objective criteria. **Relevance/originality:** in view of the existing international market selection models, the proposed method stands as an improvement, as it brings two differentials – clustering, as a cut-offline, and the decision matrix, as a tool for ranking countries. **General contributions:** the indication of a simple and accessible method, capable of contemplating the specificity of attractiveness and accessibility of a given product, with the selection of international markets being based on objective and not merely intuitive criteria, in order to increase, with this, your assertiveness.

Keywords: Selection of international markets. Segmentation of international markets. Internationalization of companies. Clustering method. Ranking method.

INTRODUÇÃO

O estudo da segmentação de mercados internacionais perpassa duas áreas do conhecimento: o marketing internacional e os negócios internacionais; ambas, porém, convergem na compreensão de que selecionar mercados é uma decisão estratégica de empresas ativas ou que venham a operar em escala internacional (Carneiro & Dib, 2007; Cavusgil et al. 2014; Koch, 2001). Isso se dá porque a escolha do mercado gera um impacto substancial no desempenho da organização (Al Qur'an, 2020; Ramadani et al., 2018) e na sua competitividade (Jardon, 2018).

Em qual mercado-alvo entrar, inicialmente, parece ser algo simples de decidir; contudo, escolhas equivocadas ou intuitivas por mercados não atrativos ou inacessíveis podem custar investimentos desnecessários de tempo e de recursos. Para mitigar os riscos decorrentes dessas escolhas, o uso de métodos é fundamental (Ozturk et al., 2015).

Há casos empresariais em que a internacionalização advém de oportunidades (Oviatt & McDougall, 2005) que surgem no mercado, seja pela participação em uma feira internacional ou por meio de um pedido espontaneamente recebido, seja por outras formas (Koch, 2001; Rocha et al., 2012). Nesses casos, o mercado não é selecionado, mas apontado como uma oportunidade de negócio.

Em contrapartida, há empresas que ainda não têm oportunidades reais para a realização de negócios internacionais, o que demanda, assim, a escolha de um mercado-alvo ou de uma estratégia de segmentação dos mercados internacionais. É desse contexto que este artigo tecnológico trata, apontando alternativas procedimentais capazes de selecionar um mercado internacional como alvo potencialmente atrativo e acessível às empresas que queiram iniciar ou expandir sua internacionalização.

Para a tomada de decisão, que seleciona um mercado internacional, este artigo propõe o uso de uma ferramenta de gestão de negócios, pautada em múltiplos critérios – a matriz de decisão. Desse modo, diante dos modelos de seleção de mercados internacionais existentes (Apex-Brasil, 2018; Cavusgil et al. 2014, Ozturk et al., 2015; Papadopoulos et al., 2002), o método sugerido se apresenta como uma melhoria, que traz dois diferenciais: a **clusterização**, como linha de corte; e a **matriz de decisão**, como ferramenta empresarial para o ranking dos países, conforme a sua atratividade e a acessibilidade frente a determinado negócio.

Considerando o processo da internacionalização pré-empresarial, as empresas precisam, sequencialmente, definir seu mercado-alvo, realizar o estudo sobre ele e fazer a prospecção mercadológica (Papadopoulos & Martín, 2011). Com a finalidade de minimizar tempo e custo, ampliar a assertividade da escolha, e facilitar a percorrida desse caminho, existem mecanismos e métodos estabelecidos de seleção de mercado internacional (cuja discussão está no tópico de seleção de mercados, neste artigo). Tais métodos, todavia, são ainda inacessíveis a pequenas empresas, ou se baseiam em critérios no nível do país/indústria e de atratividade, negligenciando, desse modo, aspectos peculiares a cada empresa/negócio e critérios de acessibilidade.

Este artigo tecnológico relata também a aplicação do método de seleção de mercado, empregado por uma empresa

exportadora de alimentos embutidos, localizada no estado de Santa Catarina, que decidiu expandir sua atuação internacional para o continente africano, sem, contudo, saber quais seriam os países e por onde começaria.

MÉTODOS DE SEGMENTAÇÃO E DE SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

A seleção de mercado externo, ou seja, a escolha de em qual(is) país(es) entrar, é uma decisão estratégica, que precisa ser tomada pela empresa de forma deliberada e com cuidados significativos, a partir de critérios objetivos e de uma avaliação prévia (Schu & Morhchett, 2017), para chegar a um país que seja benéfico às suas operações internacionais (Al Qur'an, 2020). Isso evita, por exemplo, que a baixa qualidade institucional prejudique o processo de entrantes (Tran, 2019) em novos mercados internacionais.

Sendo assim, os empreendimentos que desejam atuar ou expandir para mercados internacionais se deparam com a seguinte questão – **Como selecionar o mercado externo mais adequado às necessidades da empresa?** – cuja resposta envolve um processo decisório difícil, devido à multiplicidade de mercados atrativos. Por isso, empresas optam, muitas vezes, por mercados tidos como semelhantes ao doméstico (Cavusgil et al., 2014; Rocha et al., 2012).

Nesse sentido, a seleção de mercado-alvo perpassa a forma pela qual a empresa identifica oportunidades no âmbito internacional, que pode ser: (a) **oportunistamente** – a empresa atende às oportunidades que surgem, advindas de (1) pedidos espontâneos de importadores; (2) descoberta casual de um mercado potencial; (3) informações de terceiros; ou (4) participação em feiras internacionais; ou (b) **sistemática** – a identificação da oportunidade resulta de processos estabelecidos com a coleta e o monitoramento sistemático de informações (Rocha et al., 2012; Sousa, & Bradley, 2005).

As empresas, inicialmente, tendem a escolher seus mercados internacionais de forma oportunista e, na medida em que ampliam suas relações externas, adotam a forma sistemática (Sousa, & Bradley, 2005).

Segundo os resultados do estudo de Al Qur'an (2020), há quatro fatores críticos que contribuem para a seleção de mercados internacionais: (1) a experiência de equipe em negócios internacionais; (2) o conhecimento sobre os mercados internacionais em potencial; (3) o acesso a consultas com especialistas em negócios internacionais; e (4) a identificação de um gerente confiável, com experiência internacional para a operação.

No entanto, empresas iniciantes nem sempre dispõem desses fatores para definir seus mercados-alvo internacionais. De acordo com Ramadani et al. (2018), na maioria das vezes, as organizações tomam decisões intuitivas, não considerando muitos elementos durante esse processo.

Uma das alternativas de método para segmentar mercados internacionais é a **análise de clusters** (critérios de agrupamento), cuja finalidade, nesse contexto, é compor grupos de países com similaridade de variáveis macroambientais; e de variáveis relacionadas à infraestrutura e aos aspectos econômicos do país; e ao padrão de vida, tamanho e dinamismo do mercado, do ponto de vista do potencial do mercado em questão.

Vale ressaltar que os fatores utilizados no agrupamento dos países podem variar de acordo com o produto a ser comercializado, o mercado em questão, e os objetivos da empresa (Ozturk et al., 2015; Papadopoulos & Martín, 2011; Rocha et al., 2012).

Outra possibilidade é o **método de ranking**, que consiste em utilizar os indicadores de potencial de mercado para classificar os países por ordem de atratividade. Para tanto, são utilizadas múltiplas variáveis, como tamanho e crescimento do mercado, equilíbrio da balança comercial, inflação, estabilidade política, entre outras. O método sugere inserir ponderações para cada variável, de forma a estimar melhor as mais importantes (Cavusgil et al., 2014; Rocha et al., 2012).

Pelo método de ranking, as etapas para a seleção de mercados internacionais são: (1) definir os critérios (variáveis) utilizados; (2) relacionar as variáveis para as quais possam existir dados secundários; (3) determinar a importância relativa de (atribuir um peso a) cada variável; (4) classificar os países; e, por fim (5) realizar a escolha propriamente dita do mercado-alvo.

Nunes e Lequain (2017), nesse contexto, apontam quatro métodos para a seleção de mercados (Tabela 1): dois de cunho acadêmico (Cavusgil et al., 2014; Papadopoulos et al., 2002); e dois de caráter executivo (Apex-Brasil, 2018; Centro Internacional de Negócios do Rio Grande do Sul – CIN/RS, 2021).

Pode-se observar que o processo de seleção de mercados internacionais é estabelecido por modelos que contemplam os estágios/fases de escolha do mercado-alvo (Koch, 2001), a saber: (1) afunilamento de opções (corte inicial); (2) criação de indicadores que permitem a comparação entre os países previamente selecionados (ranqueamento); e (3) análise qualitativa (exceto o método de Papadopoulos et al., 2002), para compreender as particularidades e as restrições que não podem ser captadas nas fases quantitativa e de seleção final.

Tabela 1

Comparativo dos principais métodos de seleção de mercados

Método	Papadopoulos et al., 2002	Cavusgil et al., 2004	Apex-Brasil	CIN/RS
Etapas	<p>1. Seleção de 17 possíveis mercados entre os 34 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).</p> <p>1.1 Ranking, a partir do tamanho do mercado consumidor; porcentagem que as importações representam frente ao tamanho do mercado consumidor; participação do país de origem nas importações do mercado-alvo; e similaridade de mercado (expectativa de vida, PIB/per capita, produção de energia e representação das importações frente ao PIB).</p> <p>2. Definição das barreiras comerciais: tarifárias e não tarifárias; distância física entre países; e variação anual de taxa de câmbio.</p>	<p>1. <i>Clusterização</i> – seleção de variáveis, conforme o tipo de produto para exportação (a partir dos temas: infraestrutura, bem-estar econômico, padrão de vida, tamanho e dinamismo do mercado); e agrupamento – conforme as similaridades dos países.</p> <p>2. Classificação para ordenação dos países, de acordo com a potencialidade (indicador baseado no GlobalEdge, calculado e publicado anualmente pela Michigan State University, a partir das seguintes dimensões do mercado: tamanho, intensidade, taxa de crescimento, capacidade consumidora, infraestrutura comercial, receptividade, liberdade econômica e risco).</p>	<p>1. Seleção dos 60 maiores importadores, por tipo de produto e cálculo do crescimento médio anual das importações do produto, durante os últimos cinco anos.</p> <p>2. Levantamento de dados relativos a cinco grandes temas: (1) comércio (relação comercial do Brasil com os países selecionados e a capacidade importadora); (2) concorrência (dentro do mercado-alvo; produção local e de terceiros); (3) cenário macroeconômico (poder e dinamismo econômico dos países selecionados); 4. acessibilidade (logística e questões tarifárias); e (5) setorial (dados sobre o setor do produto).</p> <p>3. Cálculo da média da pontuação para cada um dos países e verificação dos mais atrativos.</p>	<p>1. Diagnóstico de questões internas da empresa, a fim de verificar as suas necessidades.</p> <p>1.1 Definição de um grupo inicial de países para exame, por meio de análises setoriais sobre o produto a ser exportado, com participação ativa dos gestores.</p> <p>2. Coleta de dados referentes aos países selecionados (aspectos macroeconômicos, demográficos, comerciais, entre outros).</p> <p>3. As opções de mercados potenciais são reduzidas para três países. Realização de avaliação qualitativa – características microeconômicas (principais empresas importadoras, origens de suas importações, participação brasileira nas importações das empresas, entre outros).</p> <p>3.1 Escolha do mercado-alvo e análise das oportunidades internas para o produto.</p>

Nota: Adaptada de Nunes e Lequain (2017).

Embora haja diferença no número de etapas, os modelos elencados apresentam similaridades, como a utilização de indicadores econômicos que, em especial, demonstram o cenário financeiro e comercial dos países potencialmente atrativos. E como fragilidade comum, está a falta de indicadores que possibilitem uma melhor compreensão da dimensão política dos países.

Estudos continuam sendo realizados para identificar as dimensões, os fatores e as variáveis que devem ser considerados no agrupamento e na seleção de países-alvo; outros, por sua vez, discutem a necessidade de customizar a seleção de mercados em contextos específicos (como a indústria e a empresa) e, até mesmo, por maneira de entrada. O método de ranking aqui apresentado, precedido por uma linha de corte de países sem os requisitos mínimos de atratividade, por intermédio da ferramenta matriz de decisão, de forma objetiva e customizável, é uma opção adicional aos métodos de seleção de mercados existentes, capaz de diminuir custos e tempo gastos com o processo decisório.

PROPOSTA DE MÉTODO PARA A SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO INTERNACIONAL

Método de *clusterização*

Nesta seção, é discutido o método de *clusterização*, utilizado para realizar uma linha de corte dos mercados sem os requisitos mínimos de atratividade (que não devem compor a análise) e, posteriormente, proceder à seleção de um mercado-alvo internacional, pelo método de ranqueamento, com o uso da ferramenta gerencial matriz de decisão. Na sequência, é explicado como o método foi aplicado pela empresa analisada, no caso da exportação de linguça para o continente africano.

Entende-se que, em um processo de prospecção mercadológica internacional, a primeira etapa a ser realizada deve ser a seleção do mercado-alvo (mercado africano), considerando os países mais atrativos, na perspectiva do produto (língua) ou setor analisado.

Na seleção do mercado-alvo, foram levantados dados macroeconômicos dos países que compõem a África (limitados àqueles localizados na parte continental, o que exclui ilhas e demais territórios africanos), ou seja: informações e índices econômicos, sociodemográficos e políticos; questões relacionadas à acessibilidade do mercado; as principais informações internacionais e sobre o produto; e outros critérios setoriais, referentes ao consumo nos mercados domésticos.

Foram, então, delimitadas as informações mais relevantes à escolha do mercado-alvo, como: população, PIB, renda per capita, índice de desenvolvimento humano e volume de comércio internacional de todos os 49 países da área continental africana.

Para complementar a pesquisa, foram coletados e examinados dados referentes ao volume de comércio internacional de cada país e, em seguida, conforme Rocha et al. (2012) sugerem para o processo de seleção de mercados, utilizado o método de *clusterização* (agrupamento), ou seja, os países foram separados em clusters, de acordo com os índices que apresentavam valores semelhantes. Assim, agruparam-se os índices de população, PIB, renda per capita, IDH e volume de comércio internacional, a partir das informações do The World FactBook (2014), do ano de 2014 (Tabela 2).

Após a *clusterização* dos países, com base nos dados semelhantes, foram observados e analisados os que apresentaram os maiores índices, localizados nos melhores clusters (com valores altos), chegando à delimitação dos cinco países escolhidos para a aplicação da matriz de seleção de mercados: África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos.

Tabela 2

Critérios para clusterização dos mercados africanos e cluster resultante

Critérios

- População acima de 20 milhões.
- PIB acima de 100 bilhões.
- Renda per capita acima de 7,000.
- IDH acima de 0,500.
- Volume de comércio internacional acima de 59 bilhões.

CLUSTER 1

África do sul; Angola; Argélia; Egito; Marrocos.

Nota: Elaborada pelas autoras.

A partir do cluster final, construiu-se a matriz de seleção de mercado, que utiliza a técnica de ranking. Para tanto, foram elencados os critérios mais relevantes, ponderados de acordo com seu grau de importância, considerando também o produto a ser exportado.

Para o levantamento dos dados e posterior análise setorial e de concorrência, definiu-se a SH 16.01.00 – Enchidos e produtos semelhantes, de carne, de miudezas ou de sangue; preparações alimentícias à base de tais produtos. Foram então utilizadas as principais fontes de informações relacionadas aos critérios selecionados para análise, como: Sistema de Análise das Informações do Comércio Exterior (Alice-Web), Trade Statistics for International Business Development (Trade Map), Grupo Banco Mundial (Doing Business), Agência Central de Inteligência (CIA – The World FactBook), Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Banco Central do Brasil, entre outras.

Método de ranqueamento

Nesta seção, é discutido o método de seleção de um mercado-alvo internacional, por meio da ferramenta matriz de decisão, para a exportação do produto selecionado. Como mencionado anteriormente, a decisão de entrada em um mercado internacional deve ser precedida de um estudo, para selecionar o mercado mais atrativo e acessível.

A matriz de decisão é uma ferramenta simples, que contempla um conjunto de variáveis externas para avaliar, de forma criteriosa e objetiva, o mercado mais atrativo, e iniciar, a partir de então, a prospecção mercadológica. Para isso, ela elenca e pondera critérios econômicos e mercadológicos de um conjunto pré-selecionado de países. Vale salientar que, antes do uso da ferramenta, é aconselhável realizar um recorte de uma região geográfica, em âmbito mundial, como América Latina, África, Europa Oriental etc.

Para usar a matriz, a empresa deverá elencar as variáveis de atratividade de mercado, ponderá-las e lhes atribuir pesos. Seu funcionamento consiste em seis etapas, descritas a seguir.

Na **Etapa 1**, são selecionadas as **variáveis** relacionadas aos critérios: (a) econômicos – PIB, inflação, câmbio, renda per capita, entre outros; (b) mercadológicos e de atratividade – acessibilidade de mercado, comércio internacional, consumo do produto, dados do mercado etc.; e (c) políticos e culturais – nível de corrupção, distância institucional e distância cultural.

Na **Etapa 2**, são estabelecidos os **pesos** para cada variável, que variam entre um (menos importante) e cinco (extremamente importante), com base na relevância da variável para o processo decisório de análise do mercado-alvo. A atribuição de pesos se justifica porque todas as variáveis presentes na matriz de decisão são importantes, em maior ou em menor grau; por isso, há o uso de uma escala, para diferenciá-las.

Na **Etapa 3**, são levantadas as **informações de fontes secundárias** (organizações internacionais), para estabelecer os **pontos** de cada país para as variáveis (de 1 a 4).

Na **Etapa 4**, são determinadas as **ponderações** de cada variável, a partir dos níveis do resultado, pontuados entre (1 e 4), sendo 1 (condição desfavorável); 2 (condição razoável); 3 (condição favorável); 4 (condição muito boa). Por exemplo, se o PIB for de zero a 100 bilhões, a condição é desfavorável; de 100 a 200, é razoável; e assim por diante.

Na **Etapa 5**, é determinado o **score** de cada variável, a partir da multiplicação entre o peso e os pontos atribuídos.

Na **Etapa 6**, a partir da soma dos **scores** e da pontuação geral de cada país, é escolhido o mercado do país com maior pontuação para ser trabalhado (mercado-alvo), representando o mais atrativo ao negócio analisado.

APLICAÇÃO DO MÉTODO E DA MATRIZ DE DECISÃO

O caso relatado – no qual o método de ranking, com o uso da matriz de decisão, foi aplicado para a escolha de um mercado internacional – refere-se a uma empresa produtora de embutidos, cujo objetivo era entrar, inicialmente, em um país africano para, em momento posterior, ampliar/expandir as operações de exportação de língua pelo continente. Nesse caso, antes da matriz de decisão, foi aplicada a técnica de cluster, selecionando um conjunto dos países africanos mais atrativos e, depois, classificando-os pelo método de ranking, com o uso da matriz de decisão.

Para isso acontecer, foram elencados e ponderados os critérios mais relevantes, de acordo com seu grau de

importância, considerando também o produto a ser exportado. O levantamento dos dados para a análise setorial e de concorrência, pautou-se na definição da SH 16.01.00 – Enchidos e produtos semelhantes, de carne, de miudezas ou de sangue; preparações alimentícias à base de tais produtos.

Na **Etapa 1**, a matriz de decisão (**Tabela 3**) foi constituída a partir das variáveis econômicas e mercadológicas, sendo que, na primeira parte, foram relacionadas informações gerais de cada país, representativas dos dados e das características principais, em relação à economia e ao ambiente sociodemográfico, como PIB e taxa de crescimento no último ano, taxa de inflação e de desemprego, população, PIB per capita, câmbio, risco-país e a competitividade.

Na segunda parte, foram analisadas as informações referentes à acessibilidade do mercado, ou seja, ao quanto ele está ou não acessível à entrada de novas empresas e de produtos provenientes do exterior, que englobam: corrupção, distância cultural com o Brasil, tarifa geral de importação, regulações e complexidades administrativas, dificuldade logística, e distância entre o país analisado e o Brasil em milhas náuticas – a modalidade de transporte mais utilizada no comércio internacional. Foram examinados também o custo de importação em USD (dólar americano) por container; o tempo de importação em dias; as taxas alfandegárias e outros tipos de taxas aplicadas; a língua oficial do país; a existência de assistência acessível no país (Setor de Promoção Comercial – Ministério das Relações Exteriores, Secom/MRE); e o intercâmbio comercial do país com Santa Catarina (a empresa era catarinense) e com o Brasil.

Na terceira parte, a análise envolveu as informações internacionais referentes ao país em questão, como volume das importações mundiais e o quanto (em porcentagem) o Brasil fazia parte delas; o nível de competição doméstica, relacionado aos concorrentes locais, e o nível de competição internacional, relativo aos concorrentes estrangeiros no país.

Na quarta parte, foi a vez de analisar as informações do produto a ser exportado, em relação ao mercado doméstico, como volume, valor e evolução das importações do produto no mundo e no Brasil, nos últimos cinco anos.

Na quinta e última parte da matriz, estão os critérios abordados e os dados específicos setoriais, relativos ao mercado do país estrangeiro. Preocupou-se em evidenciar a potencialidade do mercado em questão, em relação ao consumo interno de carnes em geral e de origem suína e bovina. Foram expostos o consumo per capita total de produtos animais, em calorias (Kcal) diárias, e de proteínas consumidas por dia, em gramas, per capita. Em relação às carnes, foram analisados dados do seu consumo total e valores referentes à sua produção e importação. Ao final, constituiu-se a matriz de decisão, com as variáveis, conforme os critérios econômicos e mercadológicos (atratividade e acessibilidade).

Na **Etapa 2**, foram atribuídos os pesos, que variavam de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) – valor apresentado com base em sua relevância ao processo decisório de análise do mercado-alvo.

Nas **Etapas 3 e 4**, os dados foram extraídos das principais fontes de informações relacionadas aos critérios selecionados para análise, como: Sistema de Análise das Informações do Comércio Exterior (Alice-Web), Trade Statistics for International Business Development (Trade Map), Grupo Banco Mundial

(Doing Business), Agência Central de Inteligência (CIA – The World FactBook), Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Banco Central do Brasil, entre outras. Em seguida, ponderou-se as variáveis de 1 a 4, sendo que 1 representa uma condição desfavorável; 2, uma condição razoável; 3, uma condição favorável; e 4, uma condição muito boa.

Na **Etapa 5**, a partir das ponderações e dos valores (pontos) atribuídos às variáveis, de acordo com sua atratividade, a planilha calculou o peso (*score*) de cada uma delas, multiplicando automaticamente a ponderação pelo peso atribuído.

Na **Etapa 6**, obteve-se a soma de todos os *scores*, resultando em uma pontuação final para cada país analisado. A partir da análise de todos os critérios e dos dados estatísticos levantados e utilizados na matriz de decisão no processo de seleção de mercados, o país com os melhores índices e características, em relação ao mercado interno, foi Angola.

Portanto, dentre os cinco países analisados na matriz de decisão, a partir da análise de todos os critérios e dados estatísticos para a seleção de mercados (África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos), Angola foi o país que apresentou a maior pontuação final, os melhores índices e características, em relação ao mercado interno, sendo, assim, selecionado para dar continuidade à prospecção mercadológica, como um potencial mercado-alvo para a exportação de linguiças brasileiras. Vale destacar, nesse momento, que Argélia, Egito e Marrocos têm orientação islâmica, que não permite o consumo de carne suína; entretanto, os embutidos (linguiças) são elaborados com distintas carnes, como de aves e de bovinos; por essa razão, eles se mantiveram na matriz de decisão.

CONCLUSÃO

A definição dos mercados-alvo é parte essencial do planejamento de alcance internacional, seja para uma empresa que deseje iniciar sua atuação internacional, seja para expandir geograficamente suas operações de exportação. A decisão estratégica sobre onde internacionalizar (Carneiro & Dib, 2007) se constitui um desafio, especialmente para empresas iniciantes, que não possuem conhecimento ou oportunidades de/ou em mercados externos.

Este estudo teve como propósito a definição de um mercado-alvo, com base nos métodos de cluster (para realizar a linha de corte entre todos os países africanos) e de ranking, por meio da ferramenta matriz de decisão (que permite a tomada de decisão diante de múltiplas variáveis), a partir da utilização de variáveis indicativas do potencial de atratividade e de acessibilidade dos mercados externos para a exportação de linguiça, fabricada por uma empresa de Santa Catarina.

Tabela 3
Matriz de decisão

continua

Setor: enchidos e produtos semelhantes, de carne, de miudezas ou de sangue (preparações alimentícias à base de tais produtos). Produto a ser exportado: linguça. NCM: 16010000

Critérios		Peso	Marrocos			Egito			Argélia			Angola			África do Sul		
			Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score
Câmbio		2	0,3990	3	6	0,4657	3	6	0,0345	1	2	0,0308	1	2	0,2753	2	4
PIB	(bi)	2	109,2	1	2	286,4	2	4	214,1	2	4	128,6	1	2	350,1	3	6
Crescimento PIB 2014	(%)	3	2,9	2	6	2,2	2	6	4,10	3	9	4,2	3	9	1,50	2	6
Inflação	(%)	2	0,4	4	8	10,10	1	2	2,90	3	6	7,3	2	4	6,10	2	4
Desemprego	(%)	2	9,10	2	4	13	2	4	10,60	2	4	---	0	0	25,10	1	2
População	(mil)	3	33,323	2	6	88,487	3	9	30,542	2	6	19,625	2	6	53,676	3	9
PIB per capita	(mil)	3	7,6	2	6	10,9	2	6	14,3	3	9	7,2	2	6	13	3	9
Risco-país		3	BBB	3	9	B	2	6	BBB	3	9	B	2	6	BBB	3	9
Competitividade país		2	4,8	3	6	4,0	3	6	3,5	2	4	3,2	2	4	4,9	3	6
ACESSIBILIDADE AO MERCADO																	
Corrupção		1	3,8	1	1	3,1	1	1	2,8	2	2	2,0	2	2	3,3	1	1
Distância cultural		2	14,16	2	4	19	2	4	SEM INFO	2	4	22	2	4	17	2	4
Tarifa importação	(%)	3	40	1	3	30	2	6	30	2	6	30	2	6	40	1	3
Regulações e complexidades adm.		3	6	2	6	10	1	3	9	1	3	9	1	3	6	2	6
Dificuldade logística		3	26	2	6	67	1	3	38	2	6	7	3	9	3	4	12
Distância	(nm)	3	4555	3	9	6580	2	6	5166	2	6	3834	3	9	4068	3	9
Taxa alfandegária etc.	(%)	3	49,30	1	3	23	2	6	34,9	1	3	52	1	3	25,5	2	6
Custo import;	(US\$/container)	2	970	3	6	790	3	6	1.330	2	4	2.725	1	2	2.080	1	2
Tempo import.	(dias)	2	14	3	6	15	3	6	26	2	4	43	1	2	21	2	4
Favorecimento língua		1	Árabe Francês	1	1	Árabe Inglês Francês	2	2	Árabe Francês	1	1	Portu-guês	4	4	IsiZulu Inglês	3	3
Assistência acessível país	(Secom)	1	sim	3	3	sim	3	3	sim	3	3	sim	3	3	sim	3	3
Intercâmbio comercial país c/SC	(milhão)	3	25,4	1	3	110,3	2	6	4,6	1	3	102,4	2	6	206,1	3	9
Intercâmbio coml. país c/Brasil	(bi)	3	1,818	2	6	2,461	3	9	4,070	4	12	2,372	3	9	1,958	2	6
INFORMAÇÕES INTERNACIONAIS																	
Volume importações mundiais do país	(mil)	3	45.879	2	6	71.338	3	9	58.330	2	6	25.962	1	3	58.330	4	6
% importações brasil. (conf. as mundiais)	(%)	3	1,20	1	3	5,2	4	12	3,60	3	9	4,90	3	9	3,60	1	9
Concorrentes locais competição doméstica		4	4,8	1	4	4,2	1	4	3,6	2	8	3,2	2	8	3,6	1	8
Concorrentes estrang. competição internac.		4	4,7	1	4	3,3	2	8	3,2	2	8	3,1	2	8	3,2	1	8

Nota: Elaborada pelas autoras (2020).



Tabela 3

Matriz de decisão

conclusão

Setor: enchidos e produtos semelhantes, de carne, de miudezas ou de sangue (preparações alimentícias à base de tais produtos). Produto a ser exportado: linguça. NCM: 16010000

Critérios	Peso	Marrocos			Egito			Argélia			Angola			África do Sul			
		Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	Valores	Pontos	Score	
PRODUTO/MERCADO																	
Volume importações produto mundo 2014	(ton)	4	54	2	8	9	1	4	16	1	4	80.231	4	16	379	2	8
Volume importações produto Brasil 2014	(ton)	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26,9	1	4	156,0	4	16
Valor importações produto mundo 2014	(mil USD)	4	235	4	16	27	2	8	75	3	12	156,646	4	16	2.291	1	4
Valor importações produto Brasil 2014	(mil USD)	4	0	0	0	0	1	4	0	1	4	39.242	2	8	283	2	8
Evolução (volume) import. prod. 2010-2014 mundo	(%)	4	-1	1	4	-36	1	4	-29	1	4	18	3	12	1	2	8
Evolução (valor) import. prod. 2010-2014 mundo	(%)	4	-5	1	4	0	0	0	1	2	8	16	3	12	-8	1	4
Evolução (volume) import. prod. 2010-2014 Brasil	(%)	4	---	0	0	---	0	0	---	0	0	---	0	0	---	0	0
Evolução (valor) import. prod. 2010-2014 Brasil	(%)	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	27	3	12	-12	1	4
OUTROS CRITÉRIOS SETORIAIS/MERCADO DOMÉSTICO																	
Produtos animais consumo per capita	(total Kcal/dia)	4	307	3	12	336	3	12	378	3	12	243	2	8	462	3	12
Produtos animais consumo per capita	(proteínas Gr/dia)	4	24.28	2	8	24.46	2	8	25.03	2	8	17.32	2	8	34.29	2	8
Carne bov. Total		4	210	1	4	1045	4	16	186	1	4	143	1	4	831	1	4
Carne bov. Produção		4	199	1	4	850	1	4	125	1	4	100	1	4	829	1	4
Carne bov. importação		4	12	1	4	196	2	8	61	1	4	43	2	8	13	1	4
Carne bovina parâmetro geral	(razão prod./import)	4		1	4		2	8		1	4		2	8		1	4
Carne (geral) total		4	1.080	2	8	2.223	3	12	749	2	8	643	2	8	749	2	8
Carne (geral) produção		4	1.078	1	4	1.993	1	4	686	1	4	230	2	8	686	1	4
Carne (geral) import.		4	15	1	4	233	2	8	63	1	4	413	3	12	63	1	4
Carne (geral) parâmetro geral	(razão prod/import)	4		1	4		1	4		1	4		3	12		1	4
Carne suína total		4	1	1	4	1	1	4	0	1	4	160	1	4	0	1	4
Carne suína prod.		4	1	1	4	0	1	4	0	1	4	77	1	4	0	1	4
Carne suína import.		4	0	1	4	0	1	4	0	1	4	83	2	8	0	1	4
Carne suína parâmetro geral	(razão prod/import)	4		1	4		1	4		1	4		2	8		1	4
Pontuação total			232			263			245			310			302		
			Marrocos			Egito			Argélia			Angola			África do Sul		

Nota: Elaborada pelas autoras (2020).



Por se tratar de um artigo tecnológico acerca da aplicação de um método de ranking para a definição de um mercado-alvo, entende-se que tal método poderia ser utilizado mediante a aplicação de técnicas estatísticas das análises de agrupamento ou do componente principal, estimando mais precisamente os resultados.

Outra limitação deste estudo é o julgamento do gestor em relação aos parâmetros estabelecidos para cada critério, podendo haver erro nessa fronteira. Todavia, como sugere a própria literatura de seleção e de segmentação de mercados internacionais, o método de *clusterização* se preocupa meramente com critérios em nível nacional, ou seja, seleciona os países-alvo, mas desconsidera particularidades do mercado consumidor.

Foi neste contexto da necessidade de analisar aspectos mais específicos da atratividade do mercado estrangeiro para as especificidades de determinada empresa, que se estabeleceu a proposta, que ora se apresenta, de seleção de mercados internacionais.

Como contribuição prática, percebe-se que algumas empresas tomam a decisão de escolha do mercado internacional pautada em critérios intuitivos, com abordagem oportunista, ou de modo reativo, que são passíveis de erro. Métodos e modelos de seleção e de segmentação de mercados vêm sendo estudados e propostos no campo do *International Market Selection* (IMS), como um processo sistemático, sustentado por critérios objetivos, em termos de atratividade de mercado; assim, este artigo revisa a abordagem teórica do tema, desenvolve um método e o aplica em um caso concreto de uma empresa.

Salienta-se que esta proposta tecnológica se aplica a empresas em processo de internacionalização, que intencionam iniciar ou expandir suas exportações e, por isso, demandam a definição do mercado-alvo, para, então, sequenciar o estudo e a prospecção mercadológica.

Diante dos modelos de seleção de mercados internacionais existentes, de caráter acadêmico ou empresarial, esta proposta de método se posiciona como uma melhoria, por trazer dois diferenciais: a *clusterização*, como linha de corte; e a matriz de decisão, como ferramenta empresarial para o ranking dos países, conforme a atratividade e a acessibilidade frente a determinado negócio.

A contribuição empresarial deste estudo está em disponibilizar um método simples e de fácil alcance, capaz de contemplar as especificidades de atratividade e de acessibilidade para determinado produto, estando a seleção de mercados internacionais pautada em critérios objetivos e não meramente intuitivos, o que aumenta as chances da assertividade na escolha do mercado-alvo.

Ainda, como sugestão de aplicabilidade, o método aqui proposto pode ser conduzido por uma equipe designada para a definição dos critérios e das ponderações, de modo que o viés da subjetividade seja reduzido. As empresas podem, inclusive, montar uma base de dados e estruturar um modelo a ser replicado em outras situações de expansão para novos mercados internacionais. Ressalta-se, porém, que iniciativas de prospecção de oportunidades de novos negócios, como participação em feiras internacionais, continuam sendo válidas, podendo ser

conduzidas concomitantemente com o método de seleção de mercado.

Financiamento

Este estudo foi parcialmente financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código Financeiro 001.

Declaração de Conflito de Interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuições por autor		
	Mayer BMZF	Martini P	Roecker R
Conceitualização	■		■
Metodologia	■		
Software		N.A.	
Validação	■	■	■
Análise formal	■	■	
Pesquisa / Levantamento	■	■	
Recursos		N.A.	
Curadoria dos dados		N.A.	
Escrita - Rascunho original	■	■	■
Escrita - Revisão e edição	■	■	■
Visualização dos dados		N.A.	
Supervisão / Orientação		N.A.	
Administração do Projeto	■		
Financiamento	■		

REFERÊNCIAS

- Al Qur'an, M. (2020). Success factors influencing the selection of the location of international firms. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(5), 665-679. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2018-0030>
- Apex-Brasil. (2018). Painéis de Inteligência de Mercado. Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. Recuperado de <https://paineisdeinteligencia.apexbrasil.com.br/#>
- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25. <http://doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>
- Cavusgil, S. T., Kiyak, T., & Yenyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 607-617. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.005>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business: The new realities*. Melbourne, Australia: Pearson.
- Centro Internacional de Negócios (CIN/RS). [2021]. Home. Recuperado de <https://www.fierns.org.br/servicos/centro-internacional-de-negocios-cinrs>
- Jardon, C. M. (2018). Location and competitiveness in subsistence small businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(2), 155-171. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2016-0075>
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75. <https://doi.org/10.1108/02634500110366120>

- Nunes, M. P., & Lequain, L. de S. (2017). A utilização da inteligência competitiva na seleção de mercados para exportação: Uma análise comparativa de quatro métodos. *Internext*, 11(3), 22-35. <http://doi.org/10.18568/1980-4865.11322-35>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2005.00097.x>
- Ozturk, A., Joiner, E., & Cavusgil, S. T. (2015). Delineating foreign market potential: A tool for international market selection. *Thunderbird International Business Review*, 57(2), 119-141. <https://doi.org/10.1002/tie.21686>
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00054-3)
- Papadopoulos, N., & Martín, O. M. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149. <https://doi.org/10.1108/02651331111122632>
- Ramadani, V., Zendeli, D., Gerguri-Rashiti, S., & Dana, L. P. (2018). Impact of geomarketing and location determinants on business development and decision making. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(1), 98-120. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2016-0081>
- Rocha, A., Ferreira, J. B., & da Silva, J. F. (2012). *Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Schu, M., & Morschett, D. (2017). Foreign market selection of online retailers - A path-dependent perspective on influence factors. *International Business Review*, 26(4), 710-723. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.001>
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43-59. <https://doi.org/10.1080/0965254042000328668>
- The World Factbook. (2014). Explore All Countries. Recuperado de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/>
- Tran, H. T. (2019). Institutional quality and market selection in the transition to market economy. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105890. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.07.001>

BIOGRAFIA DOS AUTORES

Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer é doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI), mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC) e graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela UNIVALI. Possui experiência profissional como analista e consultora na área de negócios internacionais com foco em internacionalização de empresas e também como pesquisadora e docente em cursos de Administração, em nível de graduação e pós-graduação.

E-mail: beatrice2104@hotmail.com.

Pâmela Martini é mestre em Marketing pela Universidade de Coimbra, Portugal, e graduada em Relações Internacionais pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, com extensão ao programa AMICUS na Universidade de León / Espanha. Possui experiência profissional na área de comércio exterior.

E-mail: pamela-martini@hotmail.com.

Rejane Roecker é doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI), mestre e bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC). Possui experiência profissional em Gestão de Projetos com consultoria empresarial e pesquisa de mercado. Docente da Universidade do Sul de Santa Catarina, nos cursos de Administração, Relações Internacionais e Engenharia da Produção, em nível de graduação e pós-graduação.

E-mail: rej.adm@gmail.com.