

---- EARLY VIEW ----

## RELATO TECNOLÓGICO

### QUERO EXPORTAR, MAS PARA ONDE? UMA PROPOSTA DE MÉTODO PARA SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

**Beatrice Maria Zanellato Fonseca Mayer**

*Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, SC, Brasil*

[beatrice2104@hotmail.com](mailto:beatrice2104@hotmail.com)

**Pâmela Martini**

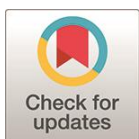
*Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal*

[pamela-martini@hotmail.com](mailto:pamela-martini@hotmail.com)

**Rejane Roecker**

*Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, SC, Brasil*

[rej.adm@gmail.com](mailto:rej.adm@gmail.com)



## RESUMO

**Objetivo do estudo:** Desenvolver um método para a seleção de mercados internacionais, de modo a responder: como selecionar o mercado externo mais adequado às necessidades da empresa? **Metodologia/abordagem:** Trata-se de um artigo tecnológico cuja intervenção foi estabelecer um mercado alvo na África que apresentasse o maior potencial de atratividade e acessibilidade. Foi aplicado o método de ranking, precedido por uma linha de corte (por clusterização) de países sem os requisitos mínimos e por intermédio da ferramenta matriz de decisão se estabeleceu o mercado mais atrativo e acessível. **Principais resultados:** A seleção de mercado iniciou pela definição do continente africano e 49 países foram clusterizados excluindo-se os sem atratividade, resultando em: África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos. Posteriormente, aplicou-se o ranqueamento e Angola foi o mercado-alvo selecionado para exportação. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Contribuiu-se metodologicamente utilizando-se um blend de métodos, o de clusterização e o de ranqueamento, que permite selecionar o mercado-alvo segundo critérios objetivos. **Relevância/originalidade:** Diante dos modelos de seleção de mercados internacionais existentes 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 para o ranqueamento de países. **Contribuições gerenciais:** A contribuição empresarial é dispor de um método simples e acessível, que contemple as especificidades de atratividade e acessibilidade para um produto em específico, de modo que a seleção de mercados internacionais seja pautada em critérios objetivos e não meramente intuitivos, aumentando assim a assertividade na escolha do mercado-alvo.

**Palavras-chave:** Seleção de mercados internacionais. Segmentação de mercados internacionais. Internacionalização de empresas. Método de Clusterização. Método de Ranqueamento.



<https://doi.org/10.14211/regepe.e1945>

Submetido em 03/05/2021, Aceito em 25/03/2021, Disponível online em 01/05/2021

Editor Científico: Prof. Dr. Marcos Hashimoto.



## I WANT TO EXPORT BUT WHERE TO? A PROPOSED METHOD FOR SELECTING INTERNATIONAL MARKETS.

### ABSTRACT

**Objective of the study:** To develop a method for the selection of international markets, in order to answer: how to select the most appropriate foreign market to the company's needs? **Methodology / approach:** This is a technological article whose intervention was to establish a target market in Africa that presented the greatest potential for attractiveness and accessibility. The ranking method was applied, preceded by a cut line (by clustering) of countries without the minimum requirements and the most attractive and accessible market was established through the decision matrix tool. Main results - The market selection started by defining the African continent and 49 countries were clustered, excluding unattractive ones, resulting in: South Africa, Angola, Algeria, Egypt and Morocco. Subsequently, ranking was applied and Angola was the target market selected for export. Theoretical / methodological contributions - Contributes methodologically using a blend of methods, clustering and ranking, which allows you to select the target market according to objective criteria. Relevance / originality - In view of the existing international market selection models, this method proposal is positioned as an improvement, as it brings two differentials, clustering as the cut line, and the decision matrix as a tool for ranking countries. Managerial contributions: The business contribution is to have a simple and accessible method, which takes into account the specificities of attractiveness and accessibility for a specific product, so that the selection of international markets is based on objective and not merely intuitive criteria, thus increasing the assertiveness in choosing the target market.

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

### 1. INTRODUÇÃO

O estudo de segmentação de mercados internacionais perpassa por duas áreas do conhecimento, o marketing internacional e os negócios internacionais, porém ambas as áreas convergem na compreensão de que selecionar mercados é uma decisão estratégica de empresas que operam ou venham a operar em escala internacional (Koch, 2001; Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2014; Carneiro, & Dib, 2007). Existe um impacto substancial da escolha de mercado no desempenho da empresa (Ramadani, Zendeli, Gerguri-Rashiti, & Dana, 2018; Al Qur'an, 2020) e na competitividade (Jardon, 2018). A decisão de qual mercado entrar, em princípio parece ser uma questão simples de ser resolvida, porém decisões equivocadas podem custar investimentos desnecessários. O uso de métodos para escolha de mercado-alvo é fundamental para as empresas mitigarem os riscos decorrentes de escolhas intuitivas que as conduz a investimentos de tempo e de recursos em mercados não atrativos ou acessíveis (Ozturk, Joiner, & Cavusgil, 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, seja por um pedido espontaneamente recebido ou por outras formas (Da Rochá, 2012; Koch, 2001). Nestes casos, o mercado inicialmente não é selecionado e, sim, a oportunidade de negócio. Mas há situações em que as empresas ainda não possuem uma oportunidade real para realizar negócios internacionais, demandando, assim, a escolha de um mercado-alvo ou uma estratégia de segmentação de mercados internacionais. É neste sentido que o presente artigo tecnológico se pauta, em apontar alternativas procedimentais para selecionar um mercado internacional alvo, potencialmente atrativo e acessível, para empresas que queiram iniciar ou expandir sua internacionalização. O artigo propõe o uso de uma ferramenta utilizada na gestão de negócios para tomada de decisão pautada em múltiplos critérios, a matriz de decisão, como forma de se selecionar um mercado internacional. Deste modo, diante dos modelos de seleção de mercados internacionais



existentes (Papadopoulos, Chen, & Thomas, 2002; Cavusgil et al., 2014, Ozturk et al., 2015; Apex-Brasil, 2018), a presente 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 atratividade e acessibilidade frente a um determinado negócio.

Considerando o processo de internacionalização, antes de empreender, as empresas precisam definir sequencialmente qual será seu mercado-alvo, para depois realizar o estudo deste mercado e a prospecção mercadológica (Papadopoulos, & Martín, 2011). Com a finalidade de minimizar tempo e custo e ampliar a assertividade na escolha, existem mecanismos estabelecidos de seleção de mercado internacional que facilitarão este caminho, todavia estes métodos ou ferramentas ainda se mostram inacessíveis para pequenas empresas, e em geral a seleção é pautada em critérios no nível do país, ou da indústria, negligenciando os aspectos peculiares de cada empresa ou negócio, ou desconsiderando os critérios de acessibilidade, avaliando-se apenas os critérios de atratividade. Estes mecanismos preexistentes serão discutidos no item seleção de mercados.

Ainda, este artigo tecnológico relata a aplicação do método de seleção de mercado empregado em uma empresa exportadora de alimentos embutidos localizada no estado de Santa Catarina, a qual decidiu expandir sua atuação internacional para o continente africano, mas sem saber para quais países expandiria e por qual começaria.

## **2. MÉTODOS DE SEGMENTAÇÃO E SELEÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS**

A seleção de mercado externo se refere à escolha de qual país ou países a entrar, e é uma decisão estratégica para uma empresa e precisa ser tomada de forma deliberada e com cuidado significativos (Schu, & Morhcett, 2017). Critérios como a baixa qualidade institucional pode prejudicar o processo de seleção de mercado para novos entrantes (Tran, 2019), o que reforça a necessidade de uma avaliação prévia de critérios objetivos antes da entrada em novos mercados internacionais.

No processo decisório da internacionalização, um empreendimento que deseja atuar ou expandir em mercados internacionais depara-se com a seguinte questão: Como selecionar o mercado externo mais adequado às necessidades da empresa? Escolher o mercado é uma escolha difícil devido à multiplicidade de mercados atrativos. Muitas vezes, as empresas preferem atuar em mercados internacionais que são dados como semelhantes ao mercado doméstico (Da Rocha, 2012; Cavusgil et al., 2014). Além disso, as empresas dispostas a internacionalizar seus negócios, demandam melhorar seu processo de tomada de decisão para chegar a um país benéfico para suas operações internacionais. (Al Qur'an, 2020)

A seleção de mercado-alvo perpassa pela forma que a empresa identifica oportunidades em âmbito internacional, podendo ser de forma oportunista ou sistemática (Sousa, & Bradley, 2005; Da Rocha, 2012). Na primeira, a empresa atende oportunidades que surgem decorrentes de quatro possibilidades: pedidos espontâneos de importadores, descoberta casual de um mercado potencial, informações de terceiros ou participação em feiras internacionais. Na sistemática, a identificação de oportunidade resulta de processos estabelecidos com coleta e monitoramento sistemático de informações. Inicialmente, as empresas tendem a escolher seus mercados internacionais de forma oportunista e, na medida que ampliam suas relações externas, adotam a forma sistemática (Sousa, & Bradley, 2005).

Segundo os resultados do estudo de Al Qurán (2020) identificaram quatro fatores críticos que contribuem para a seleção de mercados internacionais, a experiência de equipe em negócios internacionais, conhecimento sobre os mercados internacionais em potencial, acesso a consultas com especialistas em negócios internacionais e identificação de um gerente confiável e com experiência internacional para a operação internacional. Todavia, empresas iniciantes nem sempre dispõe destes fatores, e precisam definir seus mercados-alvo. De acordo com Ramadani, Zendeli, Gerguri-Rashiti,



& Dana (2018) as empresas, na maioria das vezes, tomam decisões intuitivas e não levam em consideração muitos elementos durante o processo de tomada de decisão no que concerne à escolha de mercados internacionais.

Uma das alternativas de método para segmentar mercados internacionais é a análise de clusters (ou agrupamento), que tem por finalidade compor grupos; assim trata-se da composição de grupos de países que possuem similaridades conforme variáveis macro ambientais selecionadas, denominadas como critérios de agrupamento. O método de cluster pode ser aplicado para agrupar os países que possuem características semelhantes do ponto de vista do potencial do mercado em questão, utilizando-se variáveis relacionadas à infraestrutura, a aspectos econômicos do país, ao padrão de vida, ao tamanho e ao dinamismo do mercado. Todavia, os fatores utilizados para agrupar os países podem variar de acordo com o produto que se pretende comercializar, o mercado em questão e os objetivos da empresa (Papadopoulos, & Martín, 2011; Rocha, 2012; Ozturk et al., 2015)

Para selecionar mercados internacionais, outra possibilidade de método é o método de ranking, que consiste em utilizar os indicadores de potencial de mercado para classificar os países por ordem de atratividade. Para classificar os países, 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 aquelas mais importantes (Da Rocha, 2012; Cavusgil et al., 2014).

Para seleção de mercados internacionais pelo método de ranking, há etapas a serem seguidas. Na primeira etapa é necessário definir quais critérios (variáveis) serão utilizados na seleção dos países. Na segunda, devem-se relacionar as variáveis para as quais possam existir dados secundários. Na terceira etapa, é importante que se determine qual a importância relativa de cada variável, ou seja, atribuir um peso. E na quarta e última etapa, é feita a classificação dos países. A fase final da seleção de mercados internacionais, neste método, corresponde à decisão da escolha do mercado-alvo, mas que não substitui a necessidade da realização posterior da pesquisa de mercado ou pesquisa de marketing (Da Rocha, 2012).

Neste sentido, Nunes e Lequain (2017) apontam quatro métodos para seleção de mercados, demonstrados no quadro 1; dois de cunho acadêmico - Papadopoulos et al., 2002 e Cavusgil et al., 2004 - e dois de caráter executivo - Apex Brasil e do Centro Internacional de Negócios do Rio Grande do Sul (CIN-RS).



Método	<i>Papadopoulos et al., 2002.</i>	<i>Cavusgil et al., 2004.</i>	<i>Apex-Brasil</i>	<i>CIN-RS</i>
<b>Etapas</b>	<p>1. Seleção de 17 possíveis mercados entre os 34 países da OCDE<sup>1</sup>.</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 - Barreiras tarifárias; barreiras não tarifárias; distância física entre países; e variação anual de taxa de câmbio.</p>	<p>1. Clusterização: seleção de variáveis conforme o tipo de produto para exportação (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<sup>2</sup>, a partir das dimensões: tamanho do mercado, intensidade do mercado, taxa de crescimento do mercado, capacidade consumidora do mercado, infraestrutura comercial, receptividade, liberdade econômica e risco do mercado).</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: “comércio” (relação comercial do Brasil com os países selecionados e a capacidade importadora), “concorrência” (concorrência dentro do mercado-alvo - produção local e terceiros), “cenário macroeconômico” (poder e dinamismo econômico dos países selecionados), “acessibilidade” (logística e questões tarifárias) e “setorial” (dados sobre o setor do produto).</p> <p>3. Cálculo da média da pontuação para cada um dos países e verifica os mais atrativos.</p>	<p>1. Diagnóstico de questões internas à empresa, a fim de verificar suas necessidades.</p> <p>1.1 Definição de um grupo inicial de países a serem analisados, 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>

**Quadro 1.**

Comparativo dos principais métodos de seleção de mercados.

Fonte: Adaptado de Nunes e Lequain (2017).

Observa-se que o processo de seleção de mercados internacionais é estabelecido por modelos que contemplam estágios para a escolha do mercado-alvo (Koch, 2001). Embora haja diferença no número de estágios, os modelos elencados apresentam similaridades. Os estágios compreendem as fases de afunilamento de opções (corte inicial), criação de indicadores que permitam a comparação entre os países previamente selecionados (ranqueamento), análise qualitativa (exceto método de Papadopoulos

<sup>1</sup> Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

<sup>2</sup> Indicador calculado e publicado anualmente pela *Michigan State University*.





et al., 2002), a fim de compreender particularidades e restrições que não são possíveis de serem captadas pela fase quantitativa, e seleção final. Como principal semelhança entre as abordagens apresentadas, tem-se a utilização de indicadores principalmente econômicos, que demonstram o cenário financeiro e comercial dos países potencialmente atrativos. Como fragilidade comum, observa-se a falta de indicadores que resultem numa melhor compreensão da dimensão política dos países.

Entretanto, estudos ainda são formulados para identificar as principais dimensões, fatores e variáveis que devem ser considerados no agrupamento e na seleção de países-alvo. Destarte, outros discutem a necessidade de customizar a seleção de mercados em contextos específicos, podendo ser da indústria, da empresa e, até mesmo, por modo de entrada. Assim sendo, o método que será apresentado, o de ranking, precedido por uma linha de corte de países sem os requisitos mínimos de atratividade, e por intermédio da ferramenta matriz de decisão, torna-se uma opção adicional aos métodos de seleção de mercados apresentados, de forma objetiva e customizável. Além disso, o método pode resultar em menor custo e tempo envolvidos no processo decisório.

### **3. PROPOSTA DE MÉTODO PARA SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO INTERNACIONAL**

#### **3.1 Método de Clusterização**

Nesta seção é discutido o método de clusterização como técnica para realizar uma linha de corte dos mercados que não apresentam os requisitos mínimos de atratividade para posteriormente proceder a seleção de um mercado-alvo internacional utilizando-se o método de ranqueamento com o uso da ferramenta gerencial da Matriz de Decisão. O objetivo é excluir os mercados que não devem compor a análise. Na sequência é explicado como o método foi aplicado para o caso da exportação de lingüiça para o continente africano.

Entende-se que num processo de prospecção mercadológica internacional a primeira etapa a ser realizada deve ser a seleção do mercado alvo, considerando os países mais atrativos na perspectiva do produto ou setor analisado. Para tal, o estudo de prospecção de um mercado africano para inserção do produto lingüiça, iniciou-se pela seleção de um mercado-alvo. No processo de seleção de mercado, analisaram-se dados macroeconômicos dos países que compõem o continente africano, limitando-se exclusivamente aos países que estão localizados na parte continental, excluindo os países localizados em ilhas e demais territórios pertencentes à África. Levantou-se informações e índices econômicos, sócio demográficos, políticos, questões relacionadas à acessibilidade do mercado, as principais informações internacionais e informações relacionadas ao produto e, também, outros critérios setoriais referentes ao consumo nos mercados domésticos. Primeiramente delimitaram-se as informações mais relevantes na escolha do mercado alvo, como população, PIB, renda per capita, índice de desenvolvimento humano e volume de comércio internacional de todos os 49 países que compõem a área continental. Para complementar a pesquisa, foram levantados e analisados dados referentes ao volume de comércio internacional de cada país. Em seguida, conforme Da Rocha (2012) sugere no processo de seleção de mercados, utilizou-se do método de clusterização (agrupamento), ou seja, os países foram separados em clusters de acordo com os índices que apresentavam valores semelhantes. Agruparam-se os índices de população, PIB, renda per capita, IDH e volume de comércio internacional de acordo com as informações levantadas no The World Fact Book, com índices referentes ao ano de 2014, conforme exposto na Figura 1.

Depois de realizada a clusterização dos países conforme dados semelhantes, observou-se os países que apresentavam os maiores índices para posteriormente, serem analisados. Dentre eles, os que se destacaram com os maiores índices e localizavam-se nos melhores clusters, ou seja, os clusters que



caracterizavam dados com valores altos, delimitaram-se cinco países que seriam utilizados na análise da seleção de mercados: África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos, que, conseqüentemente, foram os países escolhidos para aplicação da matriz de seleção de mercados.

#### **CLUSTER 1**

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

ÁFRICA DO SUL

ANGOLA

ARGÉLIA

EGITO

MARROCOS

#### **Figura 01.**

##### **Critérios para clusterização dos mercados africanos**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018

A partir do cluster final da seleção de mercados, construiu-se a matriz de seleção de mercado, que utiliza a técnica de ranking. Para tal, elencaram-se os critérios mais relevantes, e ponderados de acordo com seu grau de importância, considerando também, o produto a ser exportado. Para levantamento dos dados para 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, e foram 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), Central Intelligence Agency (CIA – The World Factbook), Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Banco Central do Brasil, entre outros.

### **3.1 Método de Ranqueamento**

Nesta seção é discutido o método para seleção de um mercado-alvo internacional utilizando-se a ferramenta da Matriz de Decisão. O objetivo é selecionar um mercado alvo para exportação de um produto selecionado. Como mencionado anteriormente, a decisão de entrada em um mercado internacional deve ser precedida de um estudo de mercado e, para tal, necessita da escolha de um mercado-alvo considerado mais atrativo e acessível. A matriz de decisão é uma ferramenta simples que contempla um conjunto de variáveis externas que possibilitam avaliar de forma criteriosa e objetiva o mercado mais atrativo para iniciar a prospecção mercadológica. A ferramenta de seleção de mercado se baseia no modelo de Matriz de Decisão, a qual elenca e pondera critérios: (1) Econômicos e (2) Mercadológicos, de um conjunto pré-selecionado de países. Anteriormente ao uso da ferramenta é aconselhável realizar um primeiro recorte de uma região geográfica em âmbito mundial, por exemplo, a América Latina, a África, a Europa Oriental. Para usar a matriz a empresa deverá elencar as variáveis de atratividade de mercado, ponderá-las e atribuir pesos. O funcionamento consiste em seis etapas, descritas na sequência.

Primeira Etapa: Selecionar as Variáveis relacionadas aos seguintes critérios:

Econômicos: PIB, Inflação, Câmbio, renda per capita, e outros.

Mercadológicos: Acessibilidade de mercado; Comércio internacional; Consumo do Produto; Dados do mercado; Outros critérios de acessibilidade e atratividade



Políticos e culturais: nível de corrupção, distância institucional, distância cultural

Segunda Etapa: Estabelecer os Pesos para cada variável. Pesos: os pesos variam entre um (menos importante) até 5 (extremamente importante). Este peso é julgado com base na importância da variável no processo decisório de análise do mercado-alvo. Entendendo que todas as variáveis que constam na matriz de decisão são importantes em maior ou em menor grau, por esta razão se atribuem os respectivos pesos.

Terceira Etapa: Estabelecer as Ponderações para o estabelecimento dos Pontos para cada variável. As ponderações se referem aos níveis do resultado, por exemplo, se o PIB for de 0 até 100 bilhões, a condição é desfavorável, de 100 a 200 é razoável. Os pontos podem variar de 1 até 4. Sendo estabelecidos em:

- 1 – Condição desfavorável
- 2 – Condição razoável
- 3 – Condição Favorável
- 4 – Condição Muito boa

Quarta Etapa: Levantar as informações de fontes secundárias de organizações internacionais que possuam os dados de cada variável para, então, estabelecer os pontos para cada variável de cada país. Atribui-se para cada variável a pontuação de 1 a 4.

Quinta Etapa: Determinação do Score de cada variável, decorrente da multiplicação entre o peso e os pontos atribuídos.

Sexta Etapa: Escolher o mercado-alvo. Ao final somam-se os scores e tem-se a pontuação geral de cada país. O país com maior pontuação será o mercado escolhido para ser trabalhado, ou seja, o mercado-alvo, que representa o mais atrativo para o negócio analisado.

#### **4. APLICAÇÃO DO MÉTODO E DA MATRIZ DE DECISÃO**

O caso relatado, no qual o método de ranking utilizando a Matriz de Decisão foi aplicado para escolha de um mercado internacional, refere-se a uma empresa produtora de embutidos que pretendia expandir suas exportações de linguiça para o continente africano, para tal intencionava entrar, inicialmente, em um país africano para ampliar suas operações no continente, posteriormente. Neste caso, antes da matriz de decisão se aplicou a técnica de cluster para selecionar um conjunto de países africanos mais atrativos e, no segundo momento, classificá-los pelo método de ranking utilizando a Matriz de Decisão.

Para tal, elencaram-se os critérios mais relevantes, os quais foram ponderados de acordo com seu grau de importância, considerando, também, o produto a ser exportado. Para levantamento dos dados para 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.

Primeira Etapa: Inicialmente, a matriz de decisão, exposta na figura 1, foi constituída elencando-se as variáveis Econômicas e Mercadológicas. Na primeira parte da matriz, foram relacionadas informações gerais de cada país, aquelas que representassem os dados e características principais em relação à economia e ao ambiente sócio demográfico, como o PIB e sua taxa de crescimento no último ano, taxa de inflação e desemprego, população, PIB per capita, câmbio, risco país e a sua competitividade. Na segunda parte, analisaram-se informações referentes à acessibilidade do mercado, ou seja, o quanto este mercado pode ou não estar acessível à entrada de novas empresas e produtos provenientes do exterior. Os dados são referentes à: corrupção, distância cultural com o Brasil, tarifa geral de importação, regulações e complexidades administrativas, dificuldade logística, distância entre o país analisado e o Brasil em milhas náuticas, a modalidade de transporte mais utilizada no comércio





internacional. Também foi analisado o custo de importação em USD (dólar americano) por container, tempo de importação em dias, taxas alfandegárias e outros tipos de taxas aplicadas, a língua oficial do país, 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, analisaram-se informações internacionais referentes ao país em questão, como volume das importações mundiais do país e o quanto (em porcentagem) o Brasil fazia parte destas importações, nível de competição doméstica relacionada aos concorrentes locais e o nível de competição internacional, relacionado às concorrentes estrangeiras presentes no país. Na quarta parte, informações do produto a ser exportado em relação ao mercado doméstico, como o volume e valor das importações do produto no mundo e no Brasil e a evolução das importações do produto no mundo e no Brasil, nos últimos cinco anos, em volume e valor. Na quinta e última parte da matriz, foram abordados critérios e dados específicos setoriais em relação 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 dados em relação ao consumo per capita total de produtos animais, em calorias (Kcal) diárias e o consumo per capita de proteínas por dia em gramas. Em relação às carnes, foram analisados dados do consumo total e valores referentes à produção e importação destes produtos. Ao final constituiu-se a matriz de decisão contendo as variáveis conforme os critérios econômicos e mercadológicos (atratividade e acessibilidade).

Segunda etapa: Posteriormente foram atribuídos os pesos variando de 1 (menos importante) até 5 (mais importante). Este valor foi apresentado com base em sua importância no processo decisório de análise do mercado-alvo.

Terceira e quarta etapa: Na sequência 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), Central Intelligence Agency (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, onde 1 representa uma condição desfavorável, 2 condição razoável, 3 condição favorável e 4 condição muito boa.

Quinta etapa A partir das ponderações e dos valores (pontos) atribuídos as variáveis, de acordo com sua atratividade, a planilha calculou o peso (score) de cada variável, multiplicando automaticamente a ponderação pelo peso atribuído.

Sexta etapa: Ao final, obteve-se a soma de todos os scores, resultando numa pontuação final para cada país analisado. A partir da análise de todos os critérios e dados estatísticos levantados e utilizados na matriz de decisão no processo de seleção de mercados, o país que apresentou os melhores índices e as melhores características em relação ao mercado interno foi a Angola. Portanto, dentre os cinco países analisados na matriz de decisão da seleção de mercados (África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos), Angola foi o país que apresentou a maior pontuação final, e assim, foi o país selecionado para dar continuidade à prospecção mercadológica, como potencial mercado-alvo para exportação de linguiças brasileiras. As figuras 02 a 06 apresentam a matriz de seleção de mercado dos cinco países analisados: África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos, respectivamente. Ressalta-se que os países Argélia, Egito e Marrocos tem orientação islâmica, a qual não permite o consumo de carne suína, entretanto os embutidos (linguiças) são elaborados com distintas carnes, como aves e bovino, por esta razão os mesmos países foram mantidos na matriz de decisão.



MATRIZ DE DECISÃO																
Setor: Enchidos e produtos semelhantes, de carne, de miudezas ou de sangue: preparações alimentícias à base de tais produtos.																
Produto a ser exportado: Lingüiça		NCM: 16010000			NCM: 16010000			NCM: 16010000			NCM: 16010000					
CRITÉRIOS	PESO	MARROCOS	PONTOS	SCORE	EGITO	PONTOS	SCORE	ARGÉLIA	PONTOS	SCORE	ANGOLA	PONTOS	SCORE	ÁFRICA DO SUL	PONTOS	SCORE
Câmbio	2	0,399	3	6	0,4657	3	6	0,03447	1	2	0,03079	1	2	0,2753	2	4
PIB	2	109,2	1	2	286,4	2	4	214,1	2	4	128,6	1	2	350,1	3	6
Crescimento do 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	SEM INFO	0	0	25,10%	1	2
População	3	33,322,699	2	6	88,487,396	3	9	30,542,166	2	6	19,625,353	2	6	53,675,563	3	9
PIB per capita	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 do País	2	4,8	3	6	4,0	3	6	3,5	2	4	3,2	2	4	4,9	3	6
<b>ACCESIBILIDADE DO MERCADO</b>																
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
Tarifas de Importação	3	40%	1	3	30%	2	6	30%	2	6	30%	2	6	40%	1	3
Regulações e complexidades administrativas	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	3	4555 nm	3	9	6580 nm	2	6	5166 nm	2	6	3834 nm	3	9	4068 nm	3	9
Taxas Alfandegárias e outras	3	49,30%	1	3	23%	2	6	34,9%	1	3	52%	1	3	25,5%	2	6
Custo de importação – US\$ por container	2	970	3	6	790	3	6	1.330,00	2	4	2.725,00	1	2	2.080,00	1	2
Tempo de importação (dias)	2	14	3	6	15	3	6	26	2	4	43	1	2	21	2	4
Favorecimento da língua	1	Arábe-Frances	1	1	Arábe-Ingles-Frances	2	2	Arábe-Frances	1	1	Portugues	4	4	IsiZulu – Ingles	3	3
Assistência acessível no país (SECOM)	1	SIM	3	3	SIM	3	3	SIM	3	3	SIM	3	3	SIM	3	3
Intercâmbio comercial do país com SC	3	25.437.957	1	3	110.348.073	2	6	4.626.317	1	3	102.376.556	2	6	206.121.071	3	9
Intercambio comercial do país com o Brasil	3	1.817.568.445	2	6	2.460.919.488	3	9	4.070.491.542	4	12	2.371.534.564	3	9	1.957.567.000	2	6
<b>INFORMAÇÕES INTERNACIONAIS</b>																
Volume das importações mundiais do país	3	45.878.803	2	6	71.337.744	3	9	58.329.832	2	6	25.961.536	1	3	58.329.832	4	6
% das importações brasileiras das importações 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 estrangeiros – competição internacional	4	4,7	1	4	3,3	2	8	3,2	2	8	3,1	2	8	3,2	1	8
<b>PRODUTOMERCADO</b>																
Volume das importações do produto no mundo em 2014	4	54 ton	2	8	9 ton	1	4	16 ton	1	4	80.231 ton	4	16	379 ton	2	8
Volume das importações do produto do Brasil em 2014	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26.885.844	1	4	156 ton	4	16
Valor das importações do produto do mundo em 2014	4	USD 235 MIL	4	16	USD 27 mil	2	8	USD 75 mil	3	12	USD 156,646 mil	4	16	USD 2.291 mil	1	4
Valor das importações do produto do Brasil em 2014	4	USD 0	0	0	USD 0	1	4	USD 0	1	4	USD 39,241,937	2	8	USD 283	2	8
Evolução das importações do produto 2010-2014 do mundo (volume)	4	-1%	1	4	-36%	1	4	-29%	1	4	18%	3	12	1%	2	8
Evolução das importações do produto 2010-2014 do mundo (valor)	4	-5%	1	4	0%	0	0	1%	2	8	16%	3	12	-8%	1	4
Evolução das importações do produto 2010-2014 do Brasil (volume)	4	SEM INFO	0	0	SEM INFO	0	0	SEM INFO	0	0	SEM INFO	0	0	SEM INFO	0	0
Evolução das importações do produto 2010-2014 do Brasil (valor)	4	0%	0	1	0%	0	0	0%	0	0	27%	3	12	-12%	1	4
<b>ATRATIVIDADE</b>																
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 Bovina – Total	4	210	1	4	1045	4	16	186	1	4	143	1	4	831	1	4
Carne Bovina – Produção	4	199	1	4	850	1	4	125	1	4	100	1	4	829	1	4
Carne Bovina – 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	1080	2	8	2223	3	12	749	2	8	643	2	8	749	2	8
Carne (GERAL) – Produção	4	1078	1	4	1993	1	4	686	1	4	230	2	8	686	1	4
Carne (GERAL) – Importação	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 – Produção	4	1	1	4	0	1	4	0	1	4	77	1	4	0	1	4
Carne Suína – Importação	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
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>		<b>MARROCOS</b>		<b>232</b>	<b>EGITO</b>		<b>263</b>	<b>ARGÉLIA</b>		<b>245</b>	<b>ANGOLA</b>		<b>310</b>	<b>ÁFRICA DO SUL</b>		<b>302</b>

Tabela 2.

Matriz de Decisão

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020

A partir da análise de todos os critérios e dados estatísticos levantados e utilizados na matriz de decisão no processo de seleção de mercados, o país que apresentou os melhores índices e as melhores características em relação ao mercado interno foi a Angola. Portanto, dentre os cinco países analisados na matriz de decisão da seleção de mercados (África do Sul, Angola, Argélia, Egito e Marrocos),



Angola foi o país que apresentou a maior pontuação final, portanto, o país selecionado para dar continuidade à prospecção mercadológica, ou seja, elencou-se Angola como potencial mercado-alvo para exportação de linguças brasileiras.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A definição dos mercados alvos é parte essencial do planejamento de expansão internacional, seja para uma empresa que deseja iniciar sua atuação internacional, seja para expandir geograficamente suas operações de exportação. A decisão estratégica de 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 no método de cluster (para realizar a linha de corte entre todos os países africanos) e no método de ranking, por meio da ferramenta Matriz de Decisão (permite a tomada de decisão diante de múltiplas variáveis), utilizando-se variáveis que indicassem o potencial de atratividade e acessibilidade dos mercados externos para a exportação de linguça de uma empresa de Santa Catarina.

Entende-se que por se tratar de um artigo tecnológico que apresenta a aplicação de um método de ranking para a definição de um mercado-alvo, este método poderia ser utilizado aplicando-se técnicas estatísticas de análise de agrupamento ou análise do componente principal, estimando mais precisamente os resultados. Outra limitação é o julgamento do gestor nos parâmetros estabelecidos para cada critério, podendo haver erro no estabelecimento destas fronteiras. Todavia, como sugere a própria literatura de seleção e de segmentação de mercados internacionais, o método de clusterização preocupa-se meramente com critérios em nível nacional, ou seja, seleciona os países alvos, mas desconsideram particularidades do mercado consumidor. Foi neste contexto da necessidade de analisar aspectos mais específicos da atratividade do mercado estrangeiro para as especificidades de uma determinada empresa, que se estabeleceu esta proposta de seleção de mercados internacionais.

Como contribuição prática, percebe-se que algumas empresas tomam a decisão de escolha de mercado internacional pautadas em critérios intuitivos com abordagem oportunista ou de modo reativo, tais decisões não são acuráveis e, portanto, passíveis de erro. Métodos e modelos de seleção e de segmentação de mercados vêm sendo estudados e propostos no campo de IMS – International Market Selection, onde se propõe que seja um processo sistemático e pautado em critérios objetivos em termos de atratividade de mercado, assim, este artigo revisa a abordagem teórica acerca do tema, desenvolve um método e aplica em um caso concreto de uma empresa.

Salienta-se que esta proposta tecnológica se aplica para empresas em processo de internacionalização que intencionam iniciar ou expandir suas exportações e demandam definir qual será o 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, a presente 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 atratividade e acessibilidade frente a um determinado negócio. A contribuição empresarial é dispor de um método simples e acessível, que contemple as especificidades de atratividade e acessibilidade para um produto em específico, de modo que a seleção de mercados internacionais seja pautada em critérios objetivos e não meramente intuitivos, aumentando assim a assertividade na escolha do mercado-alvo.

Ainda, como sugestão de aplicabilidade, o método proposto pode ser conduzido por uma equipe designada para as definições dos critérios e de 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 oportunidade de novos negócios, como participação em feiras internacionais, continuam sendo válidas e podem ser conduzidas concomitantemente com o método de seleção de mercado.

## 6. REFERÊNCIAS

- Al Qur'an, M. (2020). Success factors influencing the selection of the location of international firms. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- APEX-BRASIL (2018). Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos, 2018. Recuperado em 23 maio 2018, de <http://www.apexbrasil.com.br/projetos-setoriais-comentidades-parceiras>.
- 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.
- Cavusgil, S. T., Kiyak, T., & Yeniyurt, S. (2004). Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33(7), 607-617.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business*. Pearson Australia.
- Da Rocha, A., Ferreira, J. B., & da Silva, J. F. (2012). *Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações*. Editora Atlas SA.
- Gaston-Breton, C., & Martín, M. O. (2011). "International market selection and segmentation: a two-stage model." *International Marketing Review*, 28(3): 267-290
- Green, M. C., & Keegan, W. J. (2019). *Global marketing*. Pearson.
- Jardon, C. M. (2018). Location and competitiveness in subsistence small businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Koch, A. J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Marketing an Introducing*. Prentice Hall.
- Nunes, M. P., & de Souza Lequain, L. (2017). A utilização da inteligência competitiva na seleção de mercados para exportação: Uma análise comparativa de quatro métodos. *Internext*, 11(3), 22-35.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- 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.
- Papadopoulos, N., Chen, H., & Thomas, D. R. (2002). Toward a tradeoff model for international market selection. *International Business Review*, 11(2), 165-192.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. M. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*.
- 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*.
- 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.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter?. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43-59.
- Tran, H. T. (2019). Institutional quality and market selection in the transition to market economy. *Journal of business venturing*, 34(5), 105890.

