



PORTUGAL EXPORTA

VENCER NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

Análise e Seleção do Mercado



aicep Portugal Global
Agência. Investimento. Comércio Externo

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Índice

Abertura.....	2
2. Análise e Seleção do Mercado	4
2.1. <i>Market Research</i>	4
2.1.1. Fontes de Informação Secundária	5
2.1.2. Momentos de <i>Market Research</i> no processo de Internacionalização	5
2.2. Primeira Seleção dos Mercados potenciais	6
2.2.1. Abordagem “Oportunista”	6
2.2.2. Abordagem Multicritério	6
2.3. Estimativa do potencial de Vendas.....	8

ABERTURA

A internacionalização é sempre associada a uma oportunidade quase infinita, um número enorme de mercados por explorar, clientes e consumidores que ainda não atingimos e que estão, mesmo ali, à distância da internacionalização. As maiores empresas do mundo são multinacionais, pelo que a sua dimensão e capacidade de internacionalizarem o negócio estão intimamente relacionadas.

No entanto, a entrada em novos mercados representa também, para muitas empresas, um mundo completamente novo e, por isso, desconhecido. Cada novo mercado é um novo contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e competitivo.

Cada novo mercado traz consigo novos clientes e novos consumidores, quase sempre com hábitos distintos daqueles que conhecemos no mercado doméstico e, nesse sentido, traz também a responsabilidade de nos adaptarmos a esse novo contexto.

O Processo de Internacionalização

Para que a internacionalização de uma empresa ocorra de forma estruturada esta deverá ter sempre presente o Processo de Internacionalização. Organizámos este processo em quatro etapas, que representam as fases principais da internacionalização de qualquer empresa, e que serão a base deste documento “Vencer nos Mercados Internacionais” (figura 1.1).

Figura 1.1. – Etapas do processo de internacionalização



Cada uma das etapas será desenvolvida neste Manual em capítulos específicos.



2. Análise e Seleção do Mercado

Foto de Kindel Media - www.pexels.com

A seleção de mercados pode partir de uma análise metódica ou de uma oportunidade, mas, em qualquer caso, deverá ser feita uma análise aos vários mercados e com base em, pelo menos, informação secundária fazer-se uma avaliação do potencial dos mercados.

2. ANÁLISE E SELEÇÃO DO MERCADO

A análise e seleção do mercado é a segunda etapa do processo de internacionalização. Esta etapa compreende várias fases, começando pela pesquisa de mercado.

2.1. MARKET RESEARCH

Market research, ou pesquisa de mercado, é uma peça central em qualquer estratégia de internacionalização. Só poderemos planear a

internacionalização na posse de informação relevante acerca dos mercados para onde pretendemos expandir o negócio, especialmente sobre o setor onde atuamos.

Significa então que, sem estudar o mercado, o processo de internacionalização pode tornar-se uma aventura perigosa, já que a empresa estará a entrar num mercado sem verificar se tem condições para nele competir.

Existem dois grandes tipos de informação a recolher em estudos de mercado (quadro 2.1):

- **Informação Primária** - informação recolhida pela própria empresa;
- **Informação Secundária** - informação já existente fora da empresa.

Quadro 2.1. – Tipos de informação a recolher num estudo de mercado

Informação Primária	Informação Secundária
Informação recolhida pela empresa	Informação já existente fora da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Baseada no conhecimento individual ou em estudos <i>ad-hoc</i> • Custo elevado (tempo, viagens, investimento...) • Tende a ser <i>subjetiva, se for baseada no conhecimento individual</i> • Geralmente muito específica • Informação recente • Acesso restrito 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicações já existentes • Baixo custo • Tende a ser mais objetiva • Geralmente demasiado generalista • Informação datada • Acesso livre ou com poucas restrições



A informação primária apenas pode ser recolhida no mercado de destino.

A informação secundária pode ser recolhida a partir do mercado de origem ou do mercado de destino.

2.1.1. FONTES DE INFORMAÇÃO SECUNDÁRIA

A informação secundária é informação já disponível e à qual a empresa poderá aceder a partir do mercado de origem ou já no mercado local (quadro 2.2).

Quadro 2.2. – Fontes de informação secundárias

A partir do mercado de origem	No mercado Local
<ul style="list-style-type: none"> • Instituições internacionais: FMI, Banco Mundial, OCDE, Eurostat, ONU... • Grandes Consultoras • Embaixada (no país de origem) • AICEP • Câmaras do Comércio • Associações setoriais no país de origem e de destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo local • Consultoras • Associações setoriais e empresariais locais • Universidades locais • Embaixada ou consulado do país (no país de destino) • Imprensa local

2.1.2. MOMENTOS DE *MARKET RESEARCH* NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A área de *Market Research* é muito vasta e tem diversas ferramentas e aplicações. É vital no apoio a qualquer estratégia de internacionalização, pois permite conhecer os mercados com maior profundidade e, assim, potenciar a tomada de decisões mais racionais e com menor risco.

Existem dois grandes momentos de *research* num processo de internacionalização:

- 1) A **escolha de mercados** – aqui iremos utilizar sobretudo informação secundária, com vista à caracterização dos grandes indicadores dos mercados, de forma a conseguirmos avaliar o seu potencial de crescimento;
- 2) O **estudo do mercado e do consumidor local** – uma vez escolhido o país e a forma de entrada será necessário definir a estratégia de marketing (Segmentação, Target e Posicionamento) para que possamos adaptar o marketing-mix (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação) ao consumidor local. E para este tipo de estudos não existem, habitualmente, dados secundários pelo que é necessário recolher dados primários.



2.2. PRIMEIRA SELEÇÃO DOS MERCADOS POTENCIAIS

2.2.1. ABORDAGEM “OPORTUNISTA”

A abordagem “oportunista” acontece quando a equipa comercial da empresa consegue, fruto do seu trabalho de prospeção e da sua *network*, uma oportunidade comercial. Geralmente um acordo comercial, de escala relevante, que surge associado à entrada numa nova geografia.

Sendo, em princípio, algo positivo para a organização, é importante referir que estamos a tomar uma decisão estratégica – a entrada numa nova geografia – tendo por base um acontecimento operacional. E, nesse sentido, é importante, em primeiro lugar, assegurar que podemos ter alguns fatores competitivos nesse mercado (podem ser qualidade de produto, marca, flexibilidade, rapidez de entrega, entre outros) e, de seguida, acautelar algumas variáveis que vão, seguramente, condicionar a performance deste novo mercado:

- **Produto** – temos um produto adequado ao novo mercado? Fizemos testes com consumidores? Vamos precisar de adaptar algo no nosso produto (a fórmula, a embalagem, a marca)?
- **Preço** – o nosso preço é interessante para o nosso cliente? Como se posiciona face à concorrência? O que comunica sobre a nossa marca? Quais as margens que liberta ao longo da cadeia? Que tipo de ações promocionais se praticam?
- **Distribuição** – quais os canais em que vamos estar presentes? Como esperamos que evolua essa distribuição? Faz sentido garantir exclusividade a este parceiro? Durante quanto tempo?
- **Comunicação** – Qual o nosso nível de notoriedade neste novo mercado? Qual o orçamento disponível para investir em comunicação? Em que meios e durante quanto tempo devemos investir?

2.2.2. ABORDAGEM MULTICRITÉRIO

A abordagem multicritério é um processo geralmente liderado pela área de marketing, com vista à definição das geografias prioritárias para a organização. Neste processo são identificados os critérios de avaliação dos mercados e os respetivos pesos que a organização lhes atribui.

A flexibilidade é a maior riqueza deste modelo. Não existe uma matriz única para todas as organizações ou setores de atividade. A implementação desta abordagem obriga a um exercício de reflexão e força a discussão interna. A empresa deve discutir quais os critérios mais relevantes para o seu setor e para o seu negócio e quais os pesos que faz sentido atribuir a cada critério. Tratando-se de uma decisão estratégica, a matriz deverá estar alinhada com o *top management*.



O objetivo final é obter uma matriz que cruza critérios de avaliação, pesos e mercados (quadro 2.3).

Quadro 2.3. – Exemplo de matriz de critérios de avaliação de atratividade por país

Crítérios de Avaliação	Peso (%)	EUA	França	China
PIB per capita	20%	10	3	4
Índice de Envelhecimento	10%	8	4	7
Concorrência	20%	7	6	8
Barreiras Culturais	20%	6	7	4
Consumo per capita	30%	8	8	5
Total Score (N)	100%	7,8	6	5,4

$$N = \sum P_i C_i$$

O mercado escolhido é os EUA!

Alguns exemplos de critérios de avaliação utilizados na apreciação de mercados:

- **Socioeconómicos** (PIB, % População “Urbana”, % classe média, ...);
- **Riscos** (político, legal, cambial, financeiro, ambiental, ...);
- **Mercado**, para estimativa da procura (consumo do produto, níveis de produção e importação, ...);
- **Concorrência**, para análise da oferta (número de concorrentes, quotas de mercado, portfólio de produtos, posicionamento, ...);
- **Estrutura** (canais, organização do mercado, ...);
- **Quadro fiscal e legal**.

O modelo é geralmente aplicado em quatro fases:

1) Escolha dos critérios de avaliação

A empresa escolhe os critérios mais relevantes na avaliação de um novo mercado. Nesta fase não existe hierarquia entre eles. São apenas considerados os critérios relevantes para o negócio.

2) Atribuição dos pesos a cada critério

A empresa determina os pesos em % de cada um dos critérios, de modo a totalizar 100%. O objetivo é definir a importância relativa atribuída a cada um dos critérios.



3) Avaliação de cada mercado potencial

Nesta fase é feita a avaliação de cada um dos mercados em função dos critérios definidos e da sua ponderação. Todos os mercados deverão ser avaliados com a mesma metodologia. (Por exemplo, se EUA e França têm o mesmo consumo per capita, então a avaliação deste indicador deverá ser a mesma em ambos os mercados).

4) Cálculo e discussão de resultados

Na última fase do processo são efetuados os cálculos e discutidos os resultados. Uma vez fechada a lista de geografias prioritárias poderão ser definidos os passos seguintes, que estão refletidos abaixo.

2.3. ESTIMATIVA DO POTENCIAL DE VENDAS

Em cada mercado devemos estimar o potencial de vendas do mercado total e, dentro deste, a possível quota da empresa. Para estimar as vendas do mercado total e o seu potencial de vendas temos dois cenários possíveis:

1) Mercados com informação quantitativa disponível

Neste caso, à informação histórica acerca do mercado pode acrescentar-se uma estimativa de crescimento em valor ou volume, também baseada no crescimento histórico dos anos anteriores.

2) Mercados sem informação quantitativa disponível

Neste caso importa proceder à recolha de informação primária. Por exemplo, efetuar questionários a uma amostra representativa da população em estudo e uma extrapolação para o mercado total.

Por exemplo:

Setor: Alimentar, categoria: chá

Mercado: Marrocos

Objetivos: Conhecer a dimensão em valor do mercado de chá em Marrocos.

Metodologia: questionar 400 potenciais consumidores sobre os seus hábitos de consumo do produto. – Consomem chá? Quanto consomem? Quando consomem? Quanto gastam por ano?

Extrapolar estes dados para a população adulta do país: 25 Milhões de habitantes



Com base nos dados do questionário:

- Penetração: 30% dos marroquinos consome chá regularmente;
- Gasto Anual na compra de chá: cerca de 20€ / ano;
- Extrapolação: 25 milhões x 30% x 20€ = 150 milhões de euros.

A estimativa do potencial de vendas da empresa é sempre um exercício complexo, mas muito relevante, já que visa preparar a organização para o novo mercado. A avaliação do potencial de vendas terá sempre como máximo o potencial de vendas do mercado total.

Fatores a considerar nesta estimativa:

- **Legislação local** – pode limitar a distribuição ou a fiscalidade associada ao produto;
- **Concorrência** – comparação em preço, vantagens competitivas, notoriedade;
- **Estrutura de Mercado** – barreiras à entrada (marcas locais, multinacionais...);
- **Canais de Distribuição** – retalho, horeca, *online*, lojas próprias, *vending*...;
- **Distância geográfica** – calcular o custo de transporte e o seu impacto no preço;
- **Impacto nas diferenças culturais** – vão afetar a venda do produto? Qual é o impacto?
- **Objetivos e perfil da empresa** – pretende uma estratégia de crescimento acelerado e está disposta a sacrificar margem e investir um orçamento relevante para o crescimento? Ou pretende apenas testar o mercado, numa estratégia mais conservadora e, por isso, vai alocar menos recursos à entrada no novo mercado?

Na análise detalhada do mercado prioritário deveremos avaliar:

- Segmentos em crescimento (por exemplo, no tabaco, os cigarros eletrónicos);
- Segmentos com pouca oferta (por exemplo, na alimentação, a alimentação vegan);
- Novos públicos (por exemplo, no e-commerce, os seniores);
- Empresas concorrentes.

Após esta análise pode começar a ser preparada a fase seguinte de opções estratégicas e far-se-á a escolha do método de entrada nesse mercado.



PORTUGAL EXPORTA

VENCER NOS MERCADOS INTERNACIONAIS



aicep Portugal Global
Agência. Investimento. Comércio Externo

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu