

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

Marketing

Relatório de Estágio

Tema: “O Reforço das Competências de Internacionalização de Empresas: a Seleção de mercados no processo de internacionalização de empresas”

João Miguel de Sousa Pratinha Gomes

Data: 08/2012



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA PORTO**
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

Relatório de Estágio

Tema: “O Reforço das Competências de Internacionalização de Empresas: a Seleção de mercados no processo de internacionalização de empresas”

Trabalho Final de Mestrado submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Marketing da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

João Miguel de Sousa Pratinha Gomes

Orientação: Professora Doutora Susana Costa e Silva

Agradecimentos

Existem várias pessoas a quem devo agradecer pela colaboração prestada ao longo da elaboração deste trabalho e pelas críticas construtivas tecidas.

À minha família e aos meus amigos pelo incentivo e pelas diversas opiniões assertivas que produziram no decorrer do meu trabalho.

À minha orientadora da empresa, Dra. Cristina Miguéns pelo facto de me ter recebido na empresa e pelo apoio que me deu não só no estágio como também na elaboração do relatório.

À minha orientadora da Universidade, Professora Dra. Susana Costa e Silva por todo o apoio, através das suas opiniões críticas e sábias sobre o conteúdo do relatório.

A todos os colaboradores da WIND, especialmente, Dra. Alexandra Teixeira, Dra. Cláudia Fernandes, Dra. Elisabete Martins e Dr. Francisco Dias por toda a informação, gentilmente, fornecida.

Resumo

A maior competitividade dos mercados, as mudanças culturais, o aumento da concorrência, a procura de recursos, que a empresa não dispõe no seu mercado de origem e que pretende aceder a mais baixo custo, a conquista de novos consumidores para os seus produtos, entre outras razões, levaram as empresas a internacionalizarem a sua actividade.

Perante a realidade existente, o tema deste trabalho enquadra-se nas dificuldades atuais das empresas que querem internacionalizar-se e que pretendem analisar os vários mercados potenciais.

O propósito deste trabalho consiste numa proposta de solução de um problema existente na WIND, empresa onde foi realizado o estágio, e que foi definido como a falta de otimização da ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados”, instrumento que é utilizado pela WIND no apoio às empresas com objetivos de internacionalização e na análise de potenciais mercados de exportação.

Palavras-Chave: Competitividade, Internacionalização, Otimização, Matriz, Exportação.

Abstract

Increasing market competitiveness, cultural changes, the need to reach to new consumers and, amidst a diversity of reasons, the search for resources non-existent or economically more suitable in foreign markets, potentiate the internationalization of economic activities.

Considering the contemporary spectrum of market conditions, this thesis delves on the difficulties faced by companies that have internationalization as a primary strategic goal as well as their analysis' of the potential markets.

The project in hand aims to provide a solution for WIND's inability to optimize the "Selection of Markets Matrix" tool, which is used to help companies understand internationalization goals and the analysis of prospective export markets.

Key Words: Competitiveness, Internationalization, Optimization, Matrix, Exportation.

Índice

Índice de Tabelas.....	7
Índice de Figuras.....	8
Siglas e Abreviaturas	9
1 - Introdução	11
2 - Revisão de literatura	13
2.1 - Internacionalização e o seu contexto	13
2.2 - Porquê selecionar mercados de ação?	15
2.3 - Seleção Oportunística (Bradley).....	17
2.4 - Seleção Sistemática (Bradley)	19
2.4.1 – A primeira etapa do processo de seleção sistemática	20
2.4.2 – A segunda etapa do processo de seleção sistemática	21
2.4.2.1 - Fontes Internas de Informação.....	22
2.4.2.2 - Fontes Externas de Informação.....	23
2.4.3 – A terceira etapa do processo de seleção sistemática de mercados.....	23
2.5 - Evolução de uma abordagem oportunística para uma abordagem sistemática dos mercados (Bradley)	25
2.6 - Processo de Seleção Alternativo de Mercados	28
3 - CASO WIND	31
3.1 - WIND - A empresa	31
3.1.1 - Produtos/Serviços prestados pela WIND.....	32
3.2 - Análise Setorial	36
3.2.1 - Análise pelo modelo das 5 forças de Porter	37
3.2.2 - Análise SWOT.....	39
3.2.3 - Concorrência da WIND.....	42
3.2.4 - Clientes	46
3.3 - Estratégias de Promoção da Marca WIND	47
3.4 - A “Matriz de Seleção de Mercados” da WIND	49
3.4.1 - Caracterização da ferramenta	49
3.4.2 - Definição do Problema na WIND.....	56
3.4.3 - Objetivos da Otimização da Matriz de Seleção de Mercados	57
3.5 - Proposta de Solução do Problema	58
4 - Conclusão	63
Bibliografia	66
Webgrafia.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Processos de Identificação de Mercados	16
Tabela 2 – Diferentes Fontes de Informação.....	22
Tabela 3 – Módulo “Estratégia e Atitude”	33
Tabela 4 – Módulo “Ferramentas e Processos”	34
Tabela 5 – Áreas de Formação oferecida pela WIND.....	35
Tabela 6 - Dados sobre o Setor de Consultoria e Formação em Portugal	36
Tabela 7 – Principais Vantagens do Franchising	41
Tabela 8 – Exemplo da Estrutura da Ferramenta	50
Tabela 9 – Exemplo da Estrutura da Ferramenta	50
Tabela 10 – Exemplo da Resolução Prática do Problema	61
Tabela 11 – Exemplo da Resolução Prática do Problema	62

Índice de Figuras

Figura 1 – Diferentes dimensões da Internacionalização	14
Figura 2 – Processo de Seleção Sistemática	19
Figura 3 – Triagem Inicial dos Mercados Internacionais.....	20
Figura 4 – Evolução das diferentes abordagens	25
Figura 5 – Processo de Seleção Alternativo de Mercados	28
Figura 6 – Fonte: Site da AICEP	42
Figura 7- Fonte: Site da Deloitte	43
Figura 8- Fonte: Site da marketaccess	43
Figura 9- Fonte: Site da HM Consultores	44
Figura 10- Fonte: Site da Escola de Gestão do Porto	44
Figura 11 – Mapa de Semelhança dos Concorrentes	45
Figura 12 – Distribuição de Clientes por Região	46
Figura 13 – Exemplo de Dados em Bruto	52
Figura 14 – Exemplo de Dados Homogeneizados.....	53
Figura 15 – Exemplo de Dados Ponderados	53
Figura 16 – Exemplo de Rankings.....	54

Siglas e Abreviaturas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIMINHO – Associação Industrial do Minho

AIP-CE (Associação Industrial Portuguesa/Confederação Empresarial)

API – Associação Industrial Portuguesa

CAP – Confederação dos Agricultores de Portugal

CCIC – Câmara do Comércio e Indústria do Centro

CCP – Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

CEC – Conselho Empresarial do Centro

DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EGP – Escola de Gestão do Porto

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ICEP – Investimento Comércio e Turismo

FEACO – Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation

FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto

PIB – Produto Interno Bruto

PIB PER CAPITA – Produto Interno Bruto Per Capita

PME – Pequena e Média Empresa

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

1 - Introdução

A Consultoria e a Formação Profissional têm assumido um papel cada vez mais preponderante na modernização da gestão nas empresas, na sua versatilidade bem como na preparação e polivalência dos colaboradores. Adicionalmente, a otimização da gestão e pesquisa de informação são cruciais no aumento da eficiência das empresas, nesse sentido, devem fazer parte integrante do objetivo das mesmas.

A WIND, fundada em Fevereiro de 2009, é uma empresa de consultoria e formação profissional, da Maia, que se dedica à oferta de apoio e formação às empresas no processo de internacionalização e melhoria de gestão. A WIND decidiu otimizar a sua pesquisa de informação, porque existia uma falta de organização da informação utilizada na ferramenta “Matriz Seleção de Mercados”. Esta ferramenta é crucial para uma eficiente oferta de serviços por parte da WIND e tem como objetivo a definição dos mercados externos, potencialmente mais rentáveis para os seus clientes. Para esse efeito, no sentido de avaliar a atratividade e risco dos diversos mercados são ponderadas diversas variáveis, macro e micro, tendo em conta as idiosincrasias da empresa,

O estágio teve como objetivo solucionar a falta de organização da informação utilizada na ferramenta Matriz de Seleção de Mercados, em particular, otimizar o funcionamento desta ferramenta aumentando, assim, a eficiência da WIND, no que diz respeito às fontes de informação. Deste modo, este relatório apresenta uma proposta de solução para tirar o máximo partido desta ferramenta que passa pela construção de uma tabela, na qual são sumariadas diversas fontes de informação para as várias variáveis. Para cada variável são disponibilizados links com a informação e dados sobre os diversos mercados em análise. Adicionalmente, para facilitar a recolha de informação por parte do utilizador da ferramenta, para cada link é, também, discriminada a sua abrangência geográfica em termos de países. Também, foi, ainda, proposta uma sequência de palavras-chave, uma vez mais com o fito de proporcionar uma mais rápida e eficiente procura dos dados referentes aos mercados de interesse. Juntamente com estas duas características

mencionadas em cima foi ainda introduzido o último ano disponível. Esta característica simplifica a pesquisa do consultor. Pois, esta informação identifica automaticamente o ano mais recente dos dados disponíveis.

De seguida, de forma a facilitar a interpretação do consultor foi inserida a periodização. A informação pretendida pode estar organizada em termos mensais, trimestrais, e anuais. Esta característica oferece ao consultor uma melhor perceção sobre a distribuição de valores pelos diversos intervalos do ano.

Por fim, a última característica introduzida na otimização foi a unidade de medida. Esta característica consiste nos diferentes tipos de valores das variáveis. Ou seja, enquanto o Índice de Corrupção apresenta-se em valores absolutos, a Taxa de Crescimento do Consumo das Famílias apresenta-se em percentagens, facilitando a análise ao consultor.

O relatório está organizado da seguinte forma: primeiro, na secção 2, é feita uma revisão de literatura relevante para este caso; na secção 3 é apresentada com maior profundidade a empresa, incluindo os serviços prestados, os seus concorrentes e a ferramenta Matriz de Seleção de Mercados, detalhadamente, bem como a solução proposta. Por fim, na secção 4, encontra-se a conclusão.

2 - Revisão de literatura

2.1 - Internacionalização e o seu contexto

A internacionalização passou a ser uma questão de sobrevivência e, não apenas, uma questão de opção para as empresas. Os mercados estão a tornar-se verdadeiramente globais. Podemos, afirmar que este tema é cada vez mais atual e relevante, sendo suscitado pelas profundas alterações que têm existido no posicionamento das empresas.

A verdade é que existem vários obstáculos à internacionalização. Segundo o Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne 1977), os principais obstáculos são as carências de conhecimentos e de recursos. Estas barreiras vão-se reduzindo, através do gradual processo de decisão e de aprendizagem sobre os mercados e as operações exteriores.

As empresas, nos dias de hoje, de modo a alcançarem os seus objetivos e a poderem impor-se num mercado cada vez mais exigente e global precisam de ser flexíveis para responderem, rapidamente, às alterações competitivas do mercado. Necessitam de possuir competências essenciais, nomeadamente conhecimento, através da procura de informação interna e externa à empresa, ou seja, junto de outros departamentos da empresa; ou de agentes económicos privados ou com carácter público, externos à empresa.

É importante que se proceda a uma análise do ambiente onde a empresa atua ou pretende atuar e com base na análise dos resultados alcançados deve desenvolver-se a estratégia.

Segundo Luostarinen e Welch (1990), existem 3 dimensões na estratégia de internacionalização (ver figura 1).

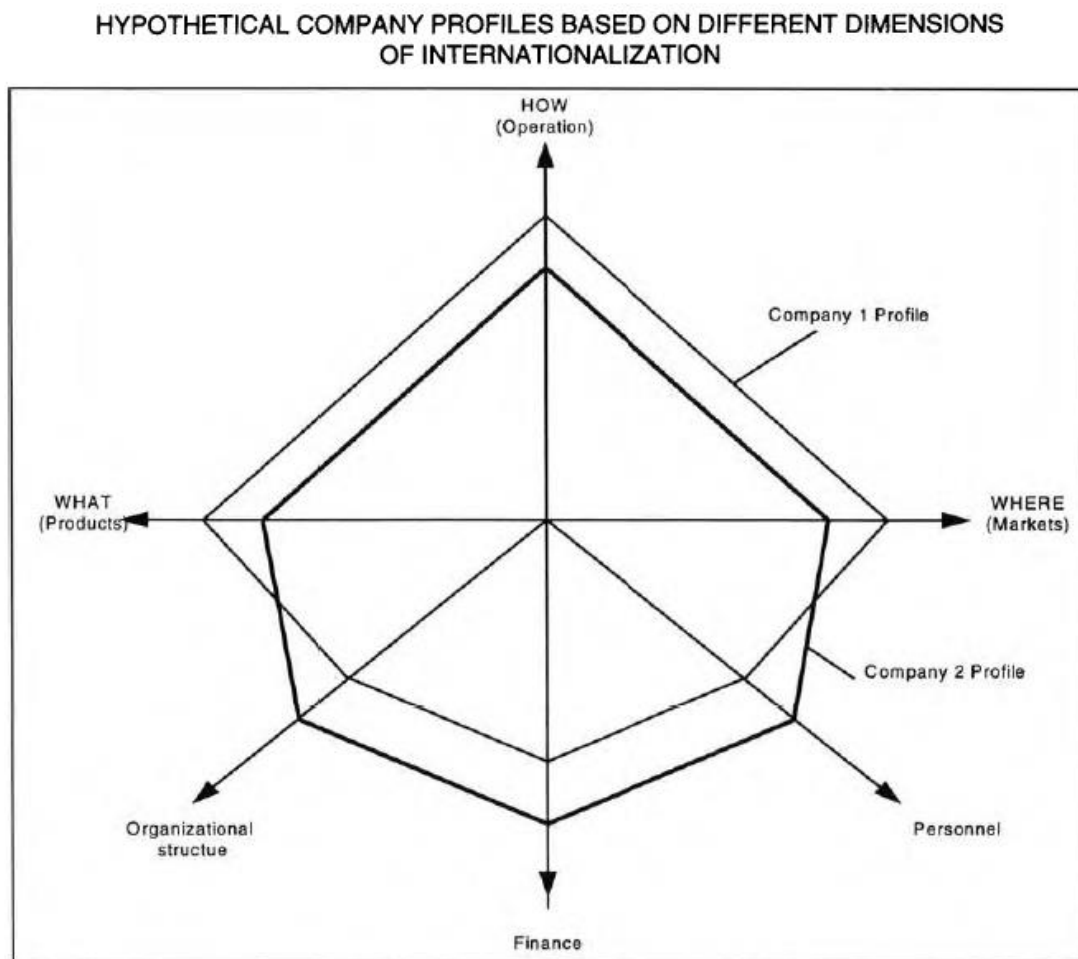


Figura 1 – Diferentes dimensões da Internacionalização
Fonte: Luostarinen e Welch, 1990 (Pág. 257)

Na figura 1 são consideradas várias decisões de internacionalização. Entre elas, “WHAT” que refere-se aos produtos da empresa, ou seja, estratégia do produto; “HOW” refere-se à estratégia de operações, ou seja, o modo de operar em determinado mercado; e “WHERE” que diz respeito à estratégia de mercado, ou seja, determinar em que mercados entrar. Será nesta última questão que este relatório irá incidir.

2.2 - Porquê selecionar mercados de ação?

A seleção de mercados de ação assume um papel fundamental na gestão de empresas. À partida, uma empresa deve selecionar os mercados que apresentam menores riscos e maiores benefícios. Se uma empresa ficar limitada ao seu mercado doméstico, provavelmente, será atropelada por concorrentes espalhados pelo mundo (Kotabe e Helsen 2000).

Uma das principais dificuldades que muitas empresas têm, no momento de afirmação nos negócios internacionais, é a sua falta de experiência nos mercados internacionais. Isto porque, a gestão de negócios e de pessoas a nível externo é completamente diferente da do mercado interno.

Assim, a existência de uma nova envolvente mais alargada, com variáveis desconhecidas para a empresa, torna indispensável uma investigação prévia e profunda à decisão de internacionalizar. De acordo com Anderson e Gatington (1988), a escolha adequada baseia-se em comparar as oportunidades e as ameaças, os custos e os lucros, ou os custos relativos ao controlo que a empresa poderá ter que enfrentar. Apesar disso, esta preparação de mercados não é uma confirmação total de que tudo correrá como delineado, mas, será um elemento fulcral de uma medida de redução do risco, inerente ao negócio internacional.

De acordo com Papadopoulos (1983), a questão da seleção dos mercados internacionais é muito relevante para as empresas. Isto porque, a capacidade de sucesso neste processo terá uma grande importância não só no potencial de crescimento da empresa, mas, em muitos casos, na própria sobrevivência da mesma. Se os investimentos no exterior, repetidamente, se desviarem das expectativas criadas inicialmente, podem colocar em causa o futuro de uma empresa. É importante que a empresa selecione, de forma consciente, os mercados internacionais, em oposição à reação de oportunidades de curto prazo (Attiyeh e Wenner, 1981).

Os erros num ambiente internacional podem ter um custo muito mais elevado, não só em termos financeiros mas, também, em termos psicológicos, quando comparados com o mercado de origem. Assim, um investimento falhado num determinado mercado externo, pode levar a empresa a não voltar a fazer esse tipo de investimentos. Segundo Bradley (2004), a escolha errada

de um mercado externo traz dois tipos de custos: o custo real de entrar sem êxito em determinado mercado e o custo de oportunidade, ou seja, em vez de a empresa ter investido em determinado projeto, poderia investir noutro e ter tido mais sucesso.

Definir os mercados certos e o modo de entrada mais correto é parte integrante da estratégia competitiva. Assim, uma abordagem cuidadosa da seleção de mercados internacionais é essencial, já que existe uma grande diversidade e especificidades nos diferentes mercados.

Dentro de um determinado mercado, pode-se assumir que existe um grau significativo de semelhança. Mas, no contexto internacional, existem muitas diferenças a nível de rendimento, cultura e consumo, por exemplo. Dessa forma, é fundamental descobrir essas diferenças para padronizar estratégias, reduzindo custos.

A decisão de internacionalizar é um grande compromisso para a inserção num novo campo de atuação e deve, principalmente, ser tomada de forma sistemática, (Tookey, 1975). Isso envolve a aquisição de informação, a sua análise e a geração de caminhos de ação alternativos, desenvolvendo as melhores estimativas possíveis dos resultados prováveis.

Processos de Identificação de Mercados

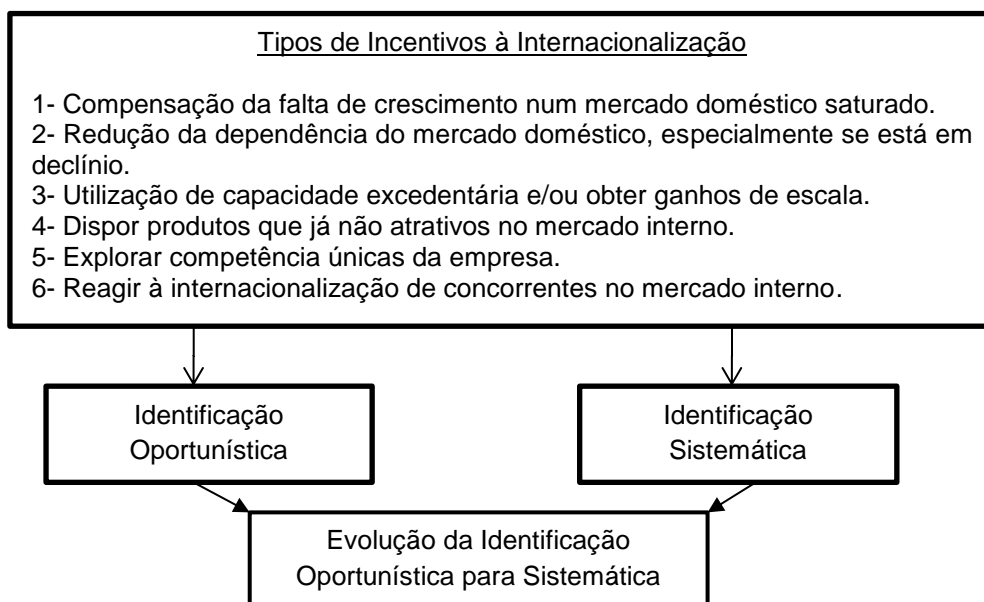


Tabela 1 – Processos de Identificação de Mercados
Fonte: Bradley, 2004 (Pág. 214)

Segundo Bradley (2004), na ausência de um incentivo à internacionalização é improvável que uma empresa tome uma decisão favorável às oportunidades de expansão para o exterior. Assim, a decisão de seleção de um mercado inicia-se com este incentivo que, segundo o autor, pode ser de seis tipos, como podemos verificar na tabela 1. Estes incentivos podem ser conjugados com a consciência das oportunidades específicas de cada mercado.

Segundo Bradley (2004), o processo de identificação de mercados pode surgir de quatro formas: a primeira é a forma oportunística/casual, em que surgem estímulos que chamam a atenção sobre uma oportunidade no mercado estrangeiro e a empresa responde, entrando nesse mercado; a segunda forma, diz respeito à forma sistemática, que consiste numa comparação sistemática de potenciais mercados, sendo que a empresa expande a sua atividade, através da entrada em diferentes mercados; a terceira forma envolve uma combinação entre as duas primeiras formas, ou seja, de forma mista, existindo uma abordagem oportunística que evolui para uma abordagem sistemática, à medida que a empresa tenha maior necessidade em responder a procedimentos lógicos na seleção de mercados; a quarta forma consiste num processo alternativo aos processos identificados anteriormente de seleção de mercados. Apesar de adotar procedimentos lógicos de mercados, associando-se assim a forma sistemática, utiliza métodos de seleção diferentes daqueles utilizados na forma sistemática.

2.3 - Seleção Oportunística (Bradley)

Como mencionado anteriormente, em relação à seleção oportunística, são necessários estímulos que atraiam a atenção da empresa sobre determinadas oportunidades nos mercados externos. Consequentemente, a empresa pode responder favoravelmente à entrada nesse mercado.

Casualmente, a empresa torna-se conhecedora de eventuais negócios, devido à capacidade dos consultores de mercados em identificarem oportunidades de exportação para potenciais países. É necessário que estas oportunidades sejam compatíveis com a capacidade da empresa para dar resposta às necessidades desse mercado.

Outra forma de seleção oportunística é a possibilidade de ser o governo a fornecer informação de oportunidade de exportação. Exemplos desta forma de seleção oportunística são os gabinetes de promoção dos produtos de origem do país, realizando missões de venda, participações em feiras, pesquisas e análises de mercados externos.

Depois de surgir a oportunidade, cabe à empresa analisar a situação, tendo em conta vários fatores que podem condicionar ou não, a decisão da empresa. Alguns destes fatores são: a existência de “Barreiras Tarifárias” ou “Barreiras Não Tarifárias”, legislação existente no país e normas de saúde e de qualidade, que têm de ser escrupulosamente respeitadas. Por exemplo, uma empresa estrangeira de engenharia tem muita dificuldade em entrar no mercado alemão, pois as normas técnicas e de qualidade do produto são muito rigorosas, o que torna a entrada nesse mercado mais complicada.

Para além desta análise de oportunidade, existe uma questão muito interessante que, na prática, assume um papel relevante, que é o facto de a empresa poder ser sensível à pressão competitiva. Ou seja, ter medo de enfrentar potenciais concorrentes, ignorando oportunidades promissoras, concentrando-se apenas no mercado de origem ou em mercados culturalmente próximos (Ayal e Zif, 1979).

Existem determinados mercados em que é crucial, para ter sucesso, adaptar determinado produto aos gostos dos consumidores desse país. E, a este respeito, de forma a não aumentar os custos de produção, é bem provável que as empresas prefiram exportar para países onde não seja necessário proceder a grandes alterações no produto (Jaffe, 1974), pois uma adaptação do produto poderá levar a um incremento dos custos.

O processo de seleção de mercados utilizado pela WIND no apoio aos seus clientes não se identifica com o processo de seleção oportunística. Isto porque pressupõe determinados procedimentos lógicos, nomeadamente triagens de potenciais países. Para esse efeito, são utilizados critérios de avaliação de atratividade e risco; estimativas do potencial de vendas da empresa em cada mercado a partir, por exemplo, do consumo dos produtos pertinentes para o caso em questão; e análise de oportunidades específicas. No entanto, o processo de seleção oportunística pressupõe a existência de estímulos que atraiam determinada empresa para um determinado mercado,

não existindo, de todo, um processo lógico de seleção de mercados. Logo, a atividade da WIND destina-se a empresas que têm uma abordagem sistemática aos mercados. No entanto, as empresas que adotam uma abordagem oportunística dos mercados também podem estar interessadas num processo alternativo – como, por exemplo, abordagem sistemática – que pode ser fornecido pela WIND.

2.4 - Seleção Sistemática (Bradley)

De acordo com Bradley (2004), a empresa em vez de reagir meramente às oportunidades dos mais diversos mercados, pode adotar um procedimento lógico na seleção de mercados, (ver figura 2). No princípio, é necessário desenvolver critérios para a seleção, pesquisando potenciais mercados, classificando-os de acordo com outros critérios, anteriormente definidos.

No caso da WIND, os critérios definidos para a seleção de mercados são a **atratividade** e o **risco**. No final, é necessário listá-los de acordo com a potencialidade e o interesse que cada um possa ter para a empresa (Tookey, 1975).

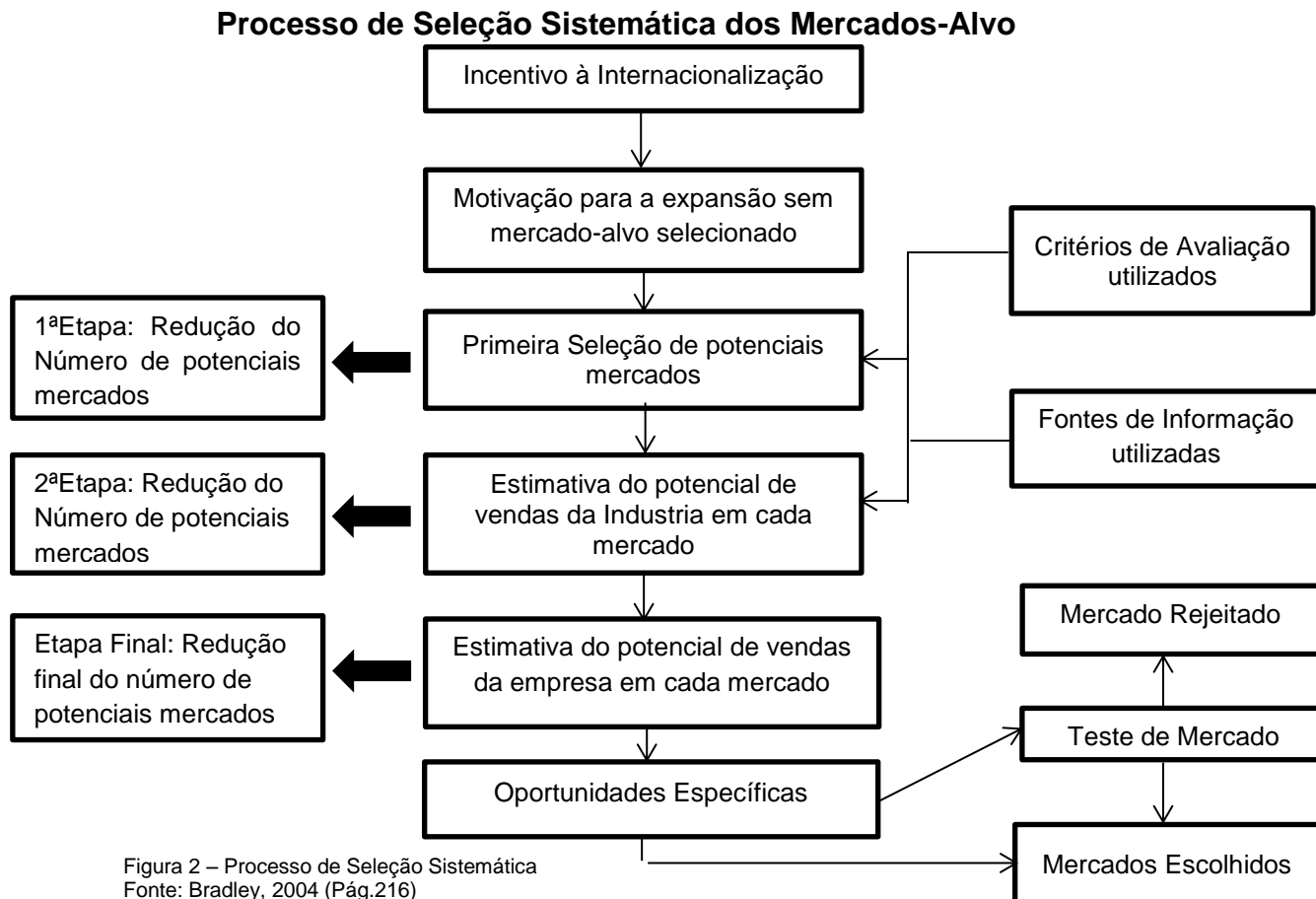


Figura 2 – Processo de Seleção Sistemática
Fonte: Bradley, 2004 (Pág.216)

2.4.1 – A primeira etapa do processo de seleção sistemática

De acordo com Root (1982), a 1ª etapa do processo de seleção sistemática consiste na identificação dos países que merecem uma investigação e análise mais profunda. Na WIND, esta etapa é ultrapassada em conjunto com a empresa cliente. O cliente, desde o início, comunica à WIND os países que, potencialmente têm algum interesse para si. Igualmente, esta etapa do processo de seleção de mercados serve para minimizar dois erros comuns: o erro de ignorar um país que pode ser interessante para uma empresa ou produto específico e o erro de perder muito tempo a analisar países com fracas perspectivas de rentabilidade para o potencial interessado.

Esta etapa tem que apresentar uma resolução rápida relativamente ao potencial de um determinado mercado, pois, se a análise não tiver os resultados devidos, é necessário que exista tempo suficiente para analisar outros países.

Os critérios utilizados nesta 1ª etapa do processo de seleção sistemática serão de uma natureza muito alargada e distinta, nomeadamente, dados económicos, financeiros, sociais e demográficos. Existem três grandes categorias, que influenciam fortemente a análise dos países, (ver figura 3).

Triagem inicial dos mercados Internacionais

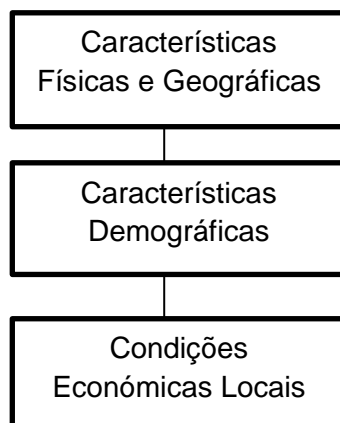


Figura 3 – Triagem Inicial dos Mercados Internacionais
Fonte: Deschampsneufs, 1967 (Pág.217)

As características físicas e geográficas dizem respeito, por exemplo, às distâncias dos países em relação ao país de origem e, também, ao clima. Uma variável frequentemente utilizada pela WIND é a distância geográfica, com a

lógica, de que, quanto maior é a distância entre o país de origem e o país com potencial de interesse, menor será o interesse para a empresa cliente.

A segunda categoria inclui informações como, por exemplo, a população, concentração geográfica, distribuição por faixa etária e nível de alfabetização. Estas são características que podem avaliar a capacidade de resposta e o potencial de crescimento do mercado.

A última categoria diz respeito às condições económicas locais. Por exemplo, um determinado país pode ter um número elevado de população, mas se esta população apresentar um rendimento per capita baixo, representa um mercado pouco interessante. Outras variáveis, também categorizadas nas condições económicas locais, são o Produto Interno Bruto (PIB) e a sua variação e o consumo privado.

2.4.2 – A segunda etapa do processo de seleção sistemática

A próxima etapa da seleção sistemática consiste na avaliação do potencial de cada categoria de produto em cada mercado que, segundo (Root, 1982) pode ser chamada de “Avaliação do Potencial de Mercado de Indústria”. Esta envolve o total de vendas prováveis de todos os vendedores, de um determinado mercado, relativamente a um produto, durante um período de planeamento estratégico.

Segundo Root (1982), existem diversas variáveis que podem decifrar o potencial do mercado, nomeadamente, as importações do produto e o consumo e vendas reais dessa categoria de produto. As tendências de consumo, hábitos sociais e gostos dos consumidores também têm que ser alvo de análise na previsão das vendas. Em relação a esta etapa de avaliação do potencial de mercado da indústria, as variáveis mais utilizadas pela WIND são as importações dos produtos e o consumo de determinado produto ou a categoria desse produto. Isto porque são variáveis que oferecem uma percepção muito clara do risco e atratividade do setor em análise.

Este potencial pode ser analisado segundo duas abordagens: Modelo Naïve (Thomas Bayes - 1764) - que consiste apenas em projeções com base em dados históricos de vendas; e o Modelo Casual (Judea Pearl - 2000) - que consiste em construções de previsões de vendas em cada mercado potencial,

tendo em conta diversas variáveis intimamente ligadas com a venda de produtos, como exemplo, o preço ou rendimento disponível.

As fontes de informação influenciam as duas primeiras etapas do processo de seleção sistemática e estão intimamente ligadas com os critérios de avaliação definidos pela empresa.

Segundo Bradley (2004), existem seis importantes fontes de informação utilizadas na seleção de mercados externos, sintetizadas na tabela 2, em baixo:

Fontes de Informação utilizadas na seleção de mercados internacionais

<p>Internas: Conhecimento e Experiência dentro da empresa; Dados da Empresa.</p> <p>Externas: Materiais de Referência Publicados; Jornais de Negócios, Revistas Especializadas; Governo, Associações Comerciais, Empresas de Consultoria e de Pesquisa de Mercados.</p>

Tabela 2 – Diferentes Fontes de Informação
Fonte: Bradley, 2004 (Pág.220)

2.4.2.1 - Fontes Internas de Informação

O conhecimento e a experiência de um gestor são fundamentais na entrada de mercados internacionais. Principalmente, quando existe falta de informação acerca do mercado, pelo que aí a presença e atuação do responsável ganha outra dimensão e importância. A sua experiência internacional, a sua formação, o conhecimento acerca da categoria do produto, que pretende introduzir no mercado, são fontes importantíssimas num processo de internacionalização eficaz e eficiente.

Outros exemplos de fontes internas são os dados de outras empresas. É muito provável que exista uma grande quantidade de organizações que disponham de relatórios e informações sobre mercados específicos. Apesar disso, é mais provável que as grandes empresas, em detrimento das pequenas, tenham esse tipo de informações, principalmente, quando estão a pensar em abrir filiais ou quando já as tem.

2.4.2.2 - Fontes Externas de Informação

Relativamente às fontes externas de informação, os materiais e artigos relacionados podem auxiliar no processo de seleção sistemática. Apesar disso, as fontes externas são mais passíveis de desempenharem um papel mais preponderante na seleção oportunística.

Nos últimos anos, tendo em conta, que a internacionalização é um tema e um caminho cada vez mais importante não só para as empresas portuguesas, mas, também, para as pessoas que pretendem trabalhar lá fora, existem cada vez mais revistas especializadas e jornais económicos que fazem o “Raio X” a diferentes mercados do mundo e abrangem diferentes temas. Exemplos de temas abordados são: nível concorrencial, jurídico, económico e social. Assim, consideramos também que estas fontes de informação são relevantes.

O governo, as associações comerciais e as empresas de apoio aos mercados podem fornecer suporte em termos de informações relativas à dimensão de mercado; requisitos a nível de segurança e qualidade dos produtos; conselhos jurídicos; intensidade da concorrência e, ainda, no que se refere ao acesso aos distribuidores ou potenciais clientes, tornando-se, assim, importantes também para o desenvolvimento do negócio.

2.4.3 – A terceira etapa do processo de seleção sistemática de mercados

Na terceira etapa do processo de seleção sistemática de mercados, é necessário que haja uma previsão do potencial de vendas da empresa, que pode ser considerada como o elemento mais importante na avaliação de um mercado (Root, 1982). Existe um conjunto de fatores que são analisados nesta etapa e que podem determinar ou limitar as vendas da empresa nos mercados externos. Por exemplo, a legislação das importações através da proibição das importações de certos produtos, a existência de tarifas demasiado altas ou a aferição da qualidade do produto. Outro fator avaliado é a intensidade da concorrência do mercado. Torna-se necessário analisar nesta etapa quais são as vantagens oferecidas num mercado em detrimento de outros mercados, não só em termos de produto, mas, também, em termos de políticas de preços e de

quotas de mercado dos vários intervenientes. Os canais de distribuição também têm uma grande influência nas vendas da empresa, principalmente, quando falamos em bens de consumo, já que estes são os principais canais de venda ao público dos produtos da empresa.

É também importante analisar as distâncias entre os países de uma forma mais detalhada, particularmente os custos de transportes e custos de logística. A língua e as diferenças culturais também devem ser avaliadas, nesta fase de análise (Johanson & Vahlne, 1977). As diferenças culturais têm uma influência muito grande principalmente nos bens de grande consumo, onde os gostos dos consumidores podem variar bastante.

O processo de seleção sistemática é um processo que se identifica com o processo de seleção de mercados utilizado pela WIND, uma vez que obedece a um procedimento lógico de seleção de mercados. A WIND também faz triagens de potenciais países, utilizando critérios de avaliação e fontes de informação internas ou externas, descritas anteriormente na tabela 2. E também faz uma estimativa do potencial de vendas da indústria em cada mercado. Esta estimativa do potencial de vendas pode ser obtida através do valor da importação do produto ou do consumo dessa categoria de produtos; ou a estimativa do potencial de vendas da empresa em cada mercado, que pode ser quantificada através da existência de proibições da importação de determinado produto ou através da intensidade da concorrência no mercado em questão. Concluimos, portanto, que o processo de seleção sistemática é o processo de seleção seguido pela WIND.

2.5 - Evolução de uma abordagem oportunística para uma abordagem sistemática dos mercados (Bradley)

No processo de seleção de mercados misto, ou seja, no processo de evolução de abordagem oportunística para abordagem sistemática dos mercados, procede-se num primeiro momento a uma abordagem oportunística na seleção de mercados. De seguida, são feitas comparações entre os mais diversos mercados. Desta forma, assemelha-se a um processo de seleção sistemática (ver figura 4).

Evolução de uma abordagem oportunística para uma abordagem sistemática

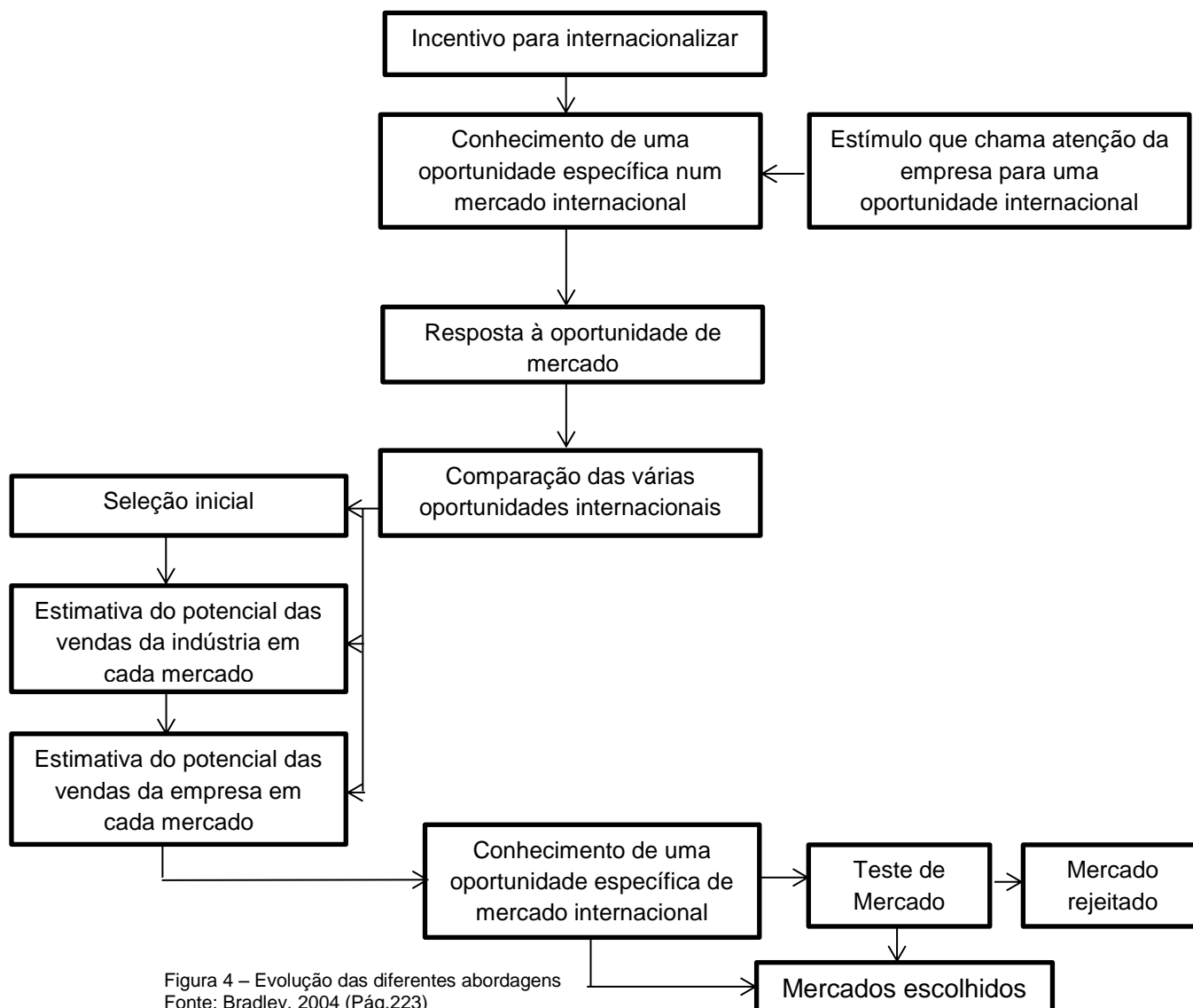


Figura 4 – Evolução das diferentes abordagens
Fonte: Bradley, 2004 (Pág.223)

O processo de seleção misto é iniciado através de uma abordagem oportunística. A empresa tem conhecimento e responde a uma oportunidade no mercado externo. A partir desta oportunidade, a empresa começa a fazer comparações das várias oportunidades específicas internacionais. Este é o momento da evolução para uma abordagem sistemática. Podemos ver de uma forma mais pormenorizada a abordagem oportunística na secção 2.3., enquanto a abordagem sistemática podemos ver na secção 2.4.

Segundo Bradley (2004), existe um conjunto de fatores que pode afetar de forma negativa o processo de seleção de mercados ou, pelo contrário, pode ter uma influência positiva: Em primeiro lugar, a dimensão de uma empresa é um fator que afeta o processo de seleção de mercados. Tomemos como exemplo uma empresa multinacional que detém operações físicas em mais do que um país. É expectável que uma empresa desta dimensão utilize procedimentos de seleção de mercados mais completos e mais rigorosos do que uma organização de pequena dimensão. Isto porque um processo rigoroso de seleção de mercados absorve muitos recursos que uma empresa de pequena dimensão não terá, em média, disponibilidade financeira para tal.

Outro fator que afeta o processo de seleção de mercados é o comportamento das exportações. Uma empresa que exporte significativamente tem, naturalmente, uma maior preocupação na seleção de mercados, comparativamente com outra que está demasiado focada no mercado nacional.

Os objetivos da empresa, obviamente, influenciam a seleção de mercados. Exemplos destes objetivos são o desejo de estabilidade através do crescimento de vendas; crescimento da quota em cada mercado internacional; crescimento do volume de vendas internacionais e o crescimento do lucro das vendas internacionais.

A estratégia que a empresa decide implementar na condução dos seus negócios terá, certamente, uma grande influência no processo de seleção de mercados. Segundo Bradley (2004), uma estratégia de concentração de mercados consiste na possibilidade de uma empresa concentrar os seus esforços de recursos e vendas em mercados específicos. Numa base oportunística, a empresa decide concentrar-se ou não, num número limitado de oportunidades. No caso de decidir concentrar-se num pequeno número de oportunidades, tem de garantir uma quota de mercado mínima, de forma a

garantir a sustentabilidade do negócio. No que diz respeito à procura de base sistemática, a empresa deve enfatizar um conjunto diverso de fatores. Assim, a empresa deve colocar ênfase na avaliação dos custos de marketing, na concorrência e na disponibilidade de canais de distribuição.

Outra estratégia possivelmente a utilizar pela empresa, será a estratégia de agrupamento de mercados semelhantes. Ou seja, a empresa decide alocar os seus recursos em mercados semelhantes ao mercado de origem, tendo assim conhecimento sobre como atuar nesses mesmos mercados.

A WIND utiliza, como vimos, um processo de seleção sistemática. Apesar disso, existem semelhanças entre o processo de seleção misto e o processo de seleção de mercados utilizado pela WIND. Estas semelhanças verificam-se quando o processo de seleção sistemática é iniciado no processo de seleção misto, ou seja, a partir do momento em que são utilizados procedimentos lógicos de seleção de mercados. Alguns exemplos destas semelhanças, entre os dois processos são a estimativa do potencial de vendas da indústria e da empresa e testes de mercado.

2.6 - Processo de Seleção Alternativo de Mercados

De acordo com Lynch (1992), as pequenas e grandes empresas deveriam adotar uma abordagem racional no processo de selecção de mercados (ver figura 5). Este tipo de processo assemelha-se a um processo de selecção sistemática de mercados, logo apresenta semelhanças com o processo de selecção de mercados utilizado pela WIND.

Processo de Seleção Alternativo de Mercados

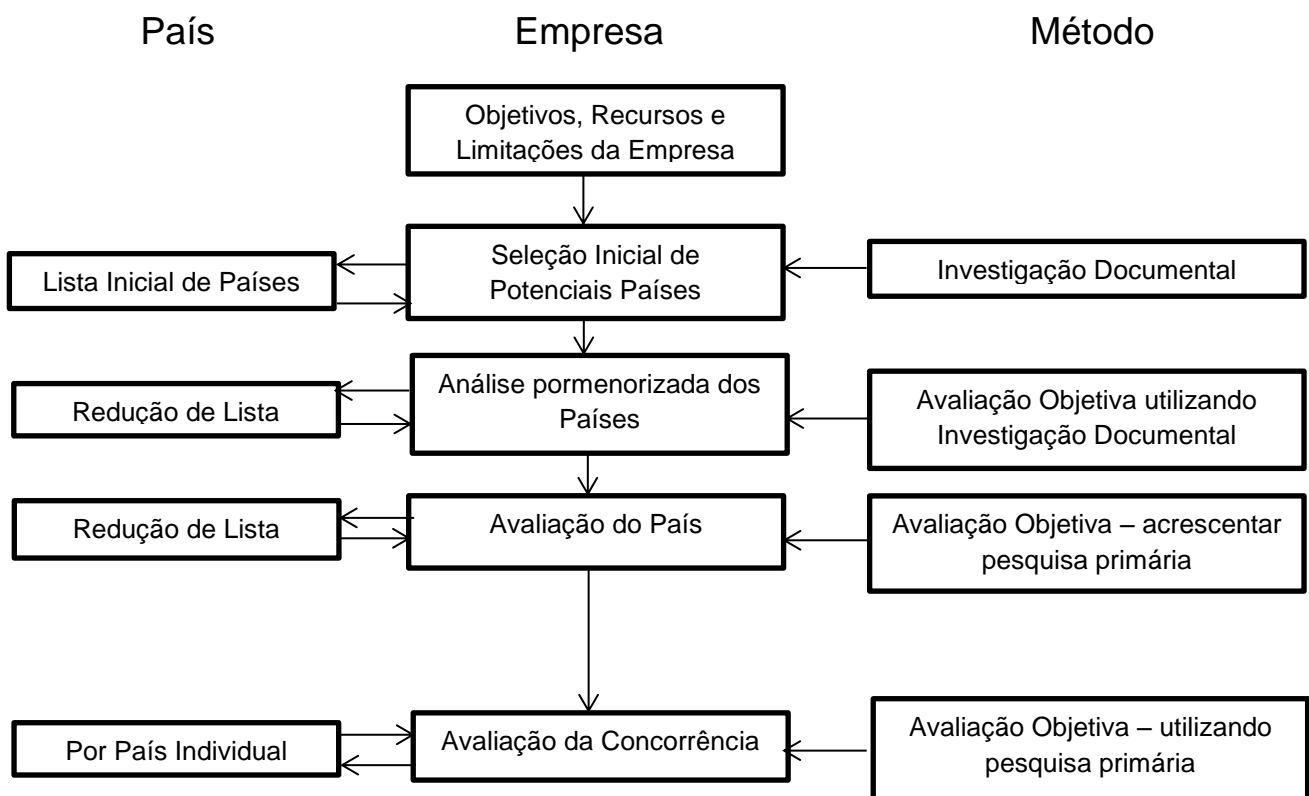


Figura 5 – Processo de Seleção Alternativo de Mercados
Fonte: Lynch, 1992 (Pág.138)

Segundo Lynch (1992), na primeira etapa – “Seleção Inicial de Potenciais Países” – é definida uma lista inicial de potenciais países de interesse para a empresa e, com o avanço da análise, esta lista será reduzida até à escolha final de um mercado. Nesta seleção inicial, o método a utilizar será a Investigação Documental, o que implica a recolha de dados dos vários mercados de interesse.

A informação a recolher, de acordo com Douglas, Craig, e Keegan (1982) pode ser resumida em 5 questões:

- Tamanho do Mercado e potencial de crescimento
- Concorrentes
- Os riscos associados de operar num determinado mercado
- Fatores relacionados com os custos de estar em cada país
- Canais de distribuição e disponibilidade dos meios de comunicação

Estes mesmos autores fazem uma comparação entre grandes empresas VS pequenas e médias empresas relativamente aos recursos disponíveis. Eles sugerem que, apesar da dimensão da organização e dos recursos disponíveis pela mesma, todas as organizações devem considerar as 5 questões em cima mencionadas.

Na 2ª etapa do processo alternativo – “Análise pormenorizada dos Países” – é necessário que se proceda à eliminação de países com menor interesse para a empresa. Esta redução de mercados será feita com base na análise dos dados dos países, relativamente às questões mencionadas em cima. Nesta mesma etapa, podem ser aplicados determinados critérios de forma a tornar a pesquisa mais objetiva.

Na 3ª etapa do processo alternativo – “Avaliação do País” – será acrescentada, à investigação documental, a pesquisa primária. Exemplos desta pesquisa primária são informações específicas especialmente encomendadas pela empresa.

A 4ª, e última, etapa consiste na avaliação e comparação entre os países da lista final. No final desta etapa, a empresa escolhe o mercado que apresenta melhores condições de sucesso.

De acordo com Johansson e Nonaka (1987), em certas etapas, uma pequena empresa com recursos limitados pode recorrer a alguma pesquisa documental ao invés de recorrer a estudos muito elaborados. Desta forma, podem ser poupados alguns recursos sem existir uma quebra acentuada na qualidade da seleção. Alguns exemplos de pesquisa documental são: Feiras e exposições no exterior; Análise de clientes da empresa e os seus distribuidores; Reuniões-Chave no exterior.

O Processo de Seleção Alternativo de Mercados apresenta procedimentos lógicos muito semelhantes ao processo de seleção de mercados utilizado pela WIND. Outra semelhança importante entre os dois processos é a estrutura do processo de seleção de mercados. Num primeiro momento, existe uma lista inicial, que irá reduzir-se de acordo com um aprofundamento da análise aos mercados. A utilização de critérios e informação documental também são pontos comuns aos dois processos de seleção de mercados. Podemos, portanto, concluir que o processo de seleção alternativo apresenta muitas semelhanças com o processo de seleção de mercados utilizado pela WIND.

3 - CASO WIND

3.1 - WIND - A empresa

A WIND, fundada em Fevereiro de 2009 pela Dra. Cristina Miguéns, é uma empresa especializada na consultoria para negócios e gestão e formação. A designação jurídica é diferente da comercial, sendo utilizada a marca “WIND” para publicitar e promover as especializações e serviços da empresa. Para efeitos jurídicos, a designação é Mote de Mudança, Lda. A WIND está acreditada pela DGERT para ministrar Formação Profissional.

Várias foram as razões que levaram a Dra. Cristina Miguéns, a iniciar a WIND – Changing Organizations. Entre elas, o facto de deter uma larga experiência ligada à internacionalização, através da ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal) e API (Agência Portuguesa para o Investimento), o que lhe permitiu ter um vasto conhecimento sobre esta área. Para além disso, o facto de conhecer bem a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), permitiu-lhe conhecer melhor as áreas com maiores necessidades no interface entre a organização e as empresas. Além disso, ao contrário da posição da maioria dos investidores da altura, a Dra. Cristina Miguéns considerou o estado macroeconómico da economia Portuguesa em 2009 como um excelente momento para iniciar o projeto. A falta de procura interna levava a um aumento do foco das empresas nacionais no mercado externo. Deste modo, a procura dos serviços oferecidos pela WIND – serviços de consultoria e formação para internacionalização – tinha condições para crescer.

Ao longo dos primeiros dois anos foi delineado o modelo de negócios pelo qual a empresa deveria pautar-se, tendo sido constituída uma equipa de trabalho constituída por duas economistas e uma gestora. A empresa desenvolveu, também, um Portfólio de serviços.

A WIND considerou crucial diversificar os seus serviços, oferecendo serviços de consultoria, como por exemplo, apoio às candidaturas QREN, elaboração de planos de comunicação e planos de marketing e, também, oferecendo serviços de formação profissional, sendo este o segmento de negócio que, atualmente suporta todo o projeto da empresa.

3.1.1 - Produtos/Serviços prestados pela WIND

A WIND apresenta no seu portfolio de serviços prestados às empresas dois tipos de atividades, a consultoria para os negócios e gestão e a formação profissional que de uma forma prática complementa a primeira atividade.

A WIND comercializa serviços integrados constituídos por módulos distintos de consultoria e de formação.

Os principais serviços e áreas visadas são o processo de internacionalização, seleção dos mercados, marketing, planos de crescimento internacional e planos de comunicação, imagem, prospeção de mercados, candidaturas QREN e o programa de formação “GOING GLOBAL”.

A consultoria encontra-se dividida em vários níveis: Wind International; Get New Customers; Read the Numbers; Build Your Image.

O “Wind International” consiste num programa de formato modular, cujas atividades permitem conquistar novos clientes nos mercados externos ao longo de um período definido. São especialistas nacionais e internacionais que vão executar os planos desenvolvidos para cada empresa sendo que, depois, um consultor faz contactos regulares com os clientes de forma assegurar uma coordenação eficaz.

O produto/serviço “Get New Customers” consiste numa alternativa à contratação de profissionais para o departamento comercial/internacional, evitando, assim, custos fixos, que poderiam aumentar a pressão sobre os resultados inerentes à internacionalização. Esta abordagem envolve contactos regulares com mercados de interesse para o cliente, de forma a agendar reuniões com os possíveis parceiros de negócios.

O “Read The Numbers” é um programa que engloba dois módulos: a realização da contabilidade e o tratamento regular desses dados com o objetivo de apoiar o controlo de gestão dos gestores.

O “Build Your Image” consiste num plano modular que engloba duas fases: a elaboração de um plano de comunicação, ajustado à realidade da empresa, e o desenvolvimento de suportes de comunicação consistentes com a estratégia e os objetivos da empresa, alinhados com o plano de comunicação. Inclui ainda, a revisão da imagem corporativa e a conceção dos materiais promocionais adequados aos mercados a abordar.

A outra atividade da WIND é a formação profissional, que está dividida entre o programa “GOING GLOBAL” e a formação no âmbito de POPH – Programa Operacional Potencial Humano.

O “GOING GLOBAL” é um programa que se insere na formação profissional oferecida pela WIND, tendo como principal objetivo formar as empresas sobre como exportarem os seus produtos e serviços. O “GOING GLOBAL” está dividido em três módulos:

O módulo “Estratégia e Atitude” que engloba:

- A construção de um plano de crescimento internacional para a empresa;
- A seleção de mercados diz respeito a uma análise detalhada de potenciais mercados em que o cliente possa estar interessado e, a partir daí, desenvolver rankings sobre os países com mais interesse;
- Liderança e Comunicação eficaz;
- Ferramentas de Criatividade;
- Traçar a Estratégia de Sucesso.

Tabela 3 – Módulo “Estratégia e Atitude”
Fonte: WIND

O módulo “Negócios com...” consiste na possibilidade do participante conhecer melhor nove países à escolha, nomeadamente, o Brasil, Rússia, Índia, China, Angola, Polónia, Alemanha, Marrocos ou Japão, obtendo informações sobre o funcionamento do país, em termos jurídicos, económicos e também a nível concorrencial, por exemplo.

O terceiro módulo “Ferramentas e Processos” é a parte mais prática do programa. Este módulo engloba:

- Alavancar o negócio com apoios financeiros, através da análise e da construção de candidaturas QREN;
- Face a face com o cliente, consiste numa simulação de uma reunião comercial, em que há uma avaliação da pessoa sobre como comunica com um cliente e como é que a reunião se desenrola;
- Conquistar novos clientes, consiste na visualização e na aprendizagem das técnicas sobre a forma de conseguir com mais facilidade agendar as reuniões;
- Imagem e processo de Internacionalização consistem na análise e avaliação da imagem/logotipo da empresa, de forma a saber se é adequada aos mercados internacionais;
- Maximizar a participação em feiras;
- Pagamentos e Recebimentos;
- Transportes e Alfândega;
- Fiscalidade Internacional oferece casos práticos sobre como comportar-se neste tipo de questões, sabendo qual será o mais vantajoso para a empresa.

Tabela 4 – Módulo “Ferramentas e Processos”
Fonte: WIND

Um outro tipo de formação que a WIND fornece às empresas é prestado no âmbito do POPH – Programa Operacional Potencial Humano. O POPH consiste num programa de formação profissional europeu cujo objetivo é o reforço das competências de liderança e da gestão da equipa de trabalho. Existem vários organismos intermédios que fazem a gestão do financiamento do POPH e que asseguram o acompanhamento e execução do programa. Entre eles, destacam-se o AIP-CE (Associação Industrial Portuguesa/Confederação Empresarial), CCP (Confederação do Comércio e Serviços de Portugal), AEP (Associação Empresarial de Portugal), AIM (Associação Industrial do Minho), IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas), CAP (Confederação dos Agricultores de Portugal), e CEC/CCIC (Conselho Empresarial do Centro/Câmara do Comércio e Indústria do Centro). Estas entidades fazem a subcontratação de entidades como, por exemplo, a WIND que, por sua vez, prestam essa formação às empresas beneficiárias. No âmbito da formação POPH, a WIND dá formação em diversas áreas como, por exemplo:

- Gestão financeira
- Seleção e análise de mercados externos
- Ferramentas de apoio à gestão
- Ferramentas de gestão estratégica
- Contabilidade e Fiscalidade
- Planos de internacionalização
- Estratégia comercial
- Marketing e comunicação externa
- Planos de comunicação e imagem
- Vendas e cobranças

Tabela 5 – Áreas de Formação oferecida pela WIND
Fonte: WIND

3.2 - Análise Setorial

O Setor das empresas de Consultoria e Formação é um setor que sofreu ligeiras alterações ao longo dos anos. Inicialmente, a oferta de serviços de consultoria e de formação especializados era escassa. No entanto, atualmente, essa realidade está alterada. Na tabela 6, abaixo, encontra-se a evidência quanto ao número de consultores a trabalhar em empresas em Portugal ou a trabalhar como independentes e ainda, o volume de negócios das empresas de consultoria e formação para o período entre 2007 e 2010 obtidos, a partir da FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation).

Uma vez comparados os anos de 2007 e 2010, verifica-se um aumento considerável tanto do volume de negócios das empresas de consultoria e formação (ECF), de 1100 milhões de euros para 1236 milhões de euros, como do número de consultores, de 8200 para 9254, apesar das condições macroeconómicas adversas associadas à crise financeira. A partir da tabela 6, podemos verificar que o volume de negócios no sector de consultoria e Formação, entre 2007 e 2010, cresceu todos os anos. Na mesma tabela, podemos verificar o peso que o setor de consultoria e formação tem no Produto Interno Bruto (PIB), mantendo-se inalterado desde 2007 até 2009.

Dados sobre o Setor de Consultoria e Formação em Portugal

Portugal	2007	2008	2009	2010
Volume de Negócios das ECF (Milhões €)	1100	1163	1179	1236
Taxa de Crescimento do Volume de Negócios (%)	4,8	5,7	1,4	4,8
Nº de Consultores	8200	9154	10285	9254
Peso do Setor de Consultoria e Formação no PIB (%)	0,70	0,70	0,70	0,72

Tabela 6- Dados sobre o Setor de Consultoria e Formação em Portugal
Fonte: FEACO (Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation)

3.2.1 - Análise pelo modelo das 5 forças de Porter

Segundo Porter (1979), o modelo das cinco “forças” competitivas destina-se à análise da rivalidade entre as empresas. Sendo, fundamental para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Assim, analisaremos cada uma destas forças e seus impactos no setor de consultoria e formação, área de atuação da WIND.

- “Rivalidade entre os concorrentes” - No caso do setor de consultoria e formação, a quantidade de empresas que oferece este tipo de serviço é elevada, o que inevitavelmente aumenta a concorrência. Por outro lado, como o setor de consultoria e formação oferece um grande número de especializações, desde planeamento estratégico e financeiro; gestão de recursos humanos; tecnologias da informação; marketing; e vendas, faz com que a concorrência direta seja menor. É muito improvável que uma única empresa seja detentora de conhecimento em todas as áreas. Assim, os clientes irão orientar a sua atenção para um pequeno número de empresas, tendo em conta a especialização que pretendem obter. Considera-se, assim, que a rivalidade entre os concorrentes é média, pois a WIND tem apenas um número médio de concorrentes a fazer exatamente o mesmo que ela.
- “Poder Negocial do Cliente” - Existem aqui várias variáveis a ter em atenção como, por exemplo, a credibilidade de uma empresa de consultoria e formação. Quando uma empresa vai prestar um serviço de consultoria e formação e goza de uma boa reputação, ou seja, o valor percebido no mercado é alto, então, esta empresa ganha maior poder negocial. A qualidade do trabalho é a variável mais importante na negociação. Outra variável, que poderá limitar a atuação da empresa, é o preço. Um preço muito inflacionado em relação ao preço de mercado pode desinteressar potenciais clientes. Neste negócio, claramente, esta variável está em segundo plano face à qualidade do serviço. A personalização ao cliente é, também, importante. Quanto mais personalizado for o serviço, menor será o poder negocial do cliente, pois este retira maior utilidade do serviço.

Tendo em conta estes aspetos, consideramos que o poder negocial do cliente é baixo.

- “Poder negocial dos fornecedores” – Nesta análise, é crucial diferenciar os tipos de fornecedores. Existem fornecedores com um poder negocial mínimo, que são aqueles que fornecem material de escritório e instrumentos de promoção dos serviços. Em relação aos fornecedores de conhecimento podemos dizer que o seu poder negocial é médio. Isto porque os especialistas em cada área têm que ter experiência e um grande conhecimento sobre determinada área de interesse. Estes fornecedores são, em geral, universidades ou escolas de negócios, e em Portugal existe uma larga oferta deste tipo de fornecedores. Consideramos que o poder negocial dos fornecedores é médio.
- “Ameaça de Novos Concorrentes” - Existem algumas variáveis a ter em consideração nesta força. Em primeiro lugar, existe pouca necessidade de investimento fixo. O aluguer do espaço e os materiais de escritório, em princípio, não serão um grande entrave para quem está interessado a entrar nesta área de negócio. Outra variável relevante é a exigência, feita aos interessados na prestação de serviços de formação, de uma certificação para oferecer serviços de formação, respeitando os requisitos da D.G.E.R.T - Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho - ou por um estabelecimento de ensino reconhecido pelo ministério competente. No entanto, esta certificação também não será um grande entrave, se respeitar os requisitos definidos. Uma barreira a ter em conta é o conhecimento, que limita claramente a entrada de novos concorrentes. Uma empresa que pretenda oferecer serviços de consultoria e formação tem que ter profissionais competentes e especializados em áreas de interesse para a empresa. Este conhecimento pode ser adquirido pela experiência de trabalho ou, por exemplo, junto de universidades ou escolas de gestão. Neste último caso será dispendioso e algo demorado. Outra variável a ter em atenção é o relacionamento com os setores de atuação. O facto de uma pessoa deter uma grande rede de contactos de empresas facilita a introdução neste tipo de negócio. Pelo contrário, se uma pessoa

não tiver um mínimo de contactos de empresas, pode ficar um bocado limitado no início da sua atividade. Assim, a ameaça de novos concorrentes neste setor é elevada.

- “Ameaça de Serviços Substitutos” – Neste caso temos serviços diferentes, mas que atendem à mesma necessidade. Como exemplo, temos a grande quantidade de informação disponível na internet, de forma gratuita. Apesar de ser uma alternativa pouco rigorosa, quando comparada com estudos de mercado personalizados a cada empresa, é uma opção que tem de ser considerada. Outra questão relevante é o facto de a própria empresa adquirir conhecimento de consultoria, com um departamento próprio para estudos e análises de mercados, tal como acontece com o grupo SONAE. Tendo em conta estas questões, podemos considerar que a ameaça de serviços substitutos é média.

A partir do estudo das 5 Forças Competitivas de Porter, considerámos que o setor de consultoria e formação é atraente.

3.2.2 - Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelos gestores das organizações no planeamento estratégico dos seus negócios. O modelo SWOT combina forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. Examina como se alinham as vantagens de desvantagens internas (forças e fraquezas) com os fatores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor para a empresa.

Forças:

Em relação às forças, podemos facilmente referir algumas, como por exemplo, as capacidades e os conhecimentos técnicos da Diretora Geral e Fundadora da WIND, que dispõe de uma licenciatura em Gestão pela Faculdade de Economia do Porto; um Mestrado em Ciências Empresariais –

Marketing pela FEP e Doutoramento em Ciências Empresariais – Marketing e Estratégia.

A Diretora Geral, sendo docente no ensino superior e tendo já uma carreira bastante extensa na área de consultoria internacional, consegue conjugar duas realidades num serviço prestado às organizações/clientes, que terá assim grandes vantagens.

Os serviços disponibilizados, também, são um ponto forte. A WIND apresenta e oferece os seus serviços de forma diferenciada. Por exemplo, o produto/serviço “Get New Customers” serve para conquistar novos clientes, através de contactos regulares com mercados de interesse para o cliente em associação com uma empresa especializada em pesquisa de mercados e de clientes. Todos os serviços oferecidos são soluções integradas, em que o cliente escolhe aquelas que melhor se adequam à sua estrutura e objetivos.

As parcerias internacionais desenvolvidas pela empresa possibilitaram um maior acesso a potenciais clientes e, também, uma maior promoção dos serviços da empresa. Estas parcerias internacionais servem para garantir maior credibilidade e complementaridade nos programas oferecidos, de forma a poder apresentar suportes de internacionalização mais completos.

Fraquezas:

Em relação aos pontos fracos, com que a WIND tem lidado, a **dimensão da empresa e recursos humanos escassos** são aqueles que mais se realçam. Em relação ao primeiro ponto, está intimamente ligado ao facto da empresa ser muito recente e estar, ainda, a dar os primeiros passos. Mas a verdade é que é um ponto fraco e que, no curto/médio prazo, será fundamental garantir outra dimensão, de forma a obter maior solidez financeira e, conseqüentemente consolidar o modelo de negócio delineado. Em relação aos recursos humanos é crucial reforçar a estrutura da empresa com quadros técnicos qualificados que possam sustentar o projeto de internacionalização definido e dar resposta à maior procura das PME a este apoio à internacionalização.

Oportunidades:

No que diz respeito às oportunidades, a aposta contínua nas **parcerias com associações**, mais especificamente empresariais, são uma grande valia para a WIND. Isto porque, garantem maior credibilidade aos programas implementados pela empresa e proporcionam um incremento da base de dados da empresa, relativamente a potenciais clientes exportadores.

Neste âmbito, recomenda-se a **expansão da marca no território nacional e à escala internacional**, através de *franchising*, por exemplo. Os Franchisados são os proprietários que, normalmente suportam os riscos residuais de uma operação local, já que o valor que criam será determinado pela diferença entre as receitas da operação e os pagamentos/royalties prometidos ao Franchisador (Norton, 1988). O *franchising* é uma oportunidade para desenvolver o projeto, alcançar uma maior dimensão e expandir rapidamente para outros mercados, assegurando, assim, o modelo de negócio implementado desde o início.

Encontrar os parceiros certos no mercado nacional e internacional é o passo chave para que haja sucesso na promoção da marca WIND e dos seus serviços e para que o desenvolvimento, através de *franchising*, seja o mais eficaz e eficiente possível.

A organização central de um pequeno Franchisador, composto por alguns especialistas qualificados, não constitui grandes despesas (Ayling, 1987). O Franchisador é libertado de muitos detalhes do dia-a-dia, porque não são lojas próprias e, por essa razão, esses problemas são resolvidos pelos franchisados. Além disso, Rubin (1978) destaca quatro grandes vantagens, em adotar o *franchising*, em vez de um negócio independente, (ver tabela 7).

Principais Vantagens do Franchising

1ª	A marca de uma Franquia e o produto vendido são valiosos pelos quais, o franchisado está disposto a pagar.
2ª	O Franchisador geralmente dá conselhos de gestão para o franchisado.
3ª	O Franchisador frequentemente facilita o capital disponível para o franchisado.
4ª	Na medida em que os franchisados estão mais pertos de ser empregados do que empresários, eles simplesmente podem não ter o mínimo de requisitos de capital humano para abrir um negócio e dessa forma poderão precisar de uma ajuda mais completa do franchisador.

Tabela 7 – Principais Vantagens do Franchising
Fonte: Rubin (1978)

Apesar destas vantagens, é um grande dilema para muitas empresas apostar neste tipo de negócio. Isto porque existe a obrigação de terem um grande controlo sobre os franchisados, em todos os aspetos, desde os preços praticados e, principalmente, à qualidade do serviço em si. Existe o grande risco de alguns franchisados poderem prejudicar o prestígio e a qualidade do serviço e da marca. E se não for devidamente controlado pode pôr em causa o projeto como um todo. A escolha do parceiro certo é, assim, uma fase fundamental no futuro deste tipo de negócio e, por essa razão, é necessário tempo e confiança para a ultrapassar esta fase.

Ameaças:

Em relação às ameaças, o fim dos apoios do QREN é uma questão a ter em conta. A WIND trabalha muito com as empresas em junção com o QREN e a inexistência deste tipo de apoio irá, certamente, aumentar a aversão ao risco das PME's, bloqueando os seus projetos e afetando diretamente a atividade da WIND.

A verdade é que as empresas portuguesas, de uma maneira geral, não têm o Estado como um bom parceiro de negócio, já que este não cria as condições necessárias para o incremento da competitividade e produtividade. Assim, estes apoios comunitários são fundamentais para que as empresas possam obter capacidade financeira para implementar projetos de desenvolvimento de novos produtos ou aquisição de equipamentos, de forma a garantir maior dimensão e consistência financeira e estrutural.

Os concorrentes existentes e novos concorrentes são uma ameaça constante, o que obriga a empresa a ter em atenção os serviços oferecidos por eles.

3.2.3 - Concorrência da WIND



aicep Portugal Global

Figura 6 – Fonte: Site da AICEP

A WIND apresenta vários concorrentes, não só entidades privadas, mas, também, entidades públicas. Alguns exemplos são:

A AICEP (ver figura 6), apesar de ser uma entidade

pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribui para a globalização da economia portuguesa, deve ser considerada como concorrente da WIND, através da área de capacitação. Isto porque, organiza seminários/formação (ABC) sobre vários países e, convida pessoas experientes para falarem das suas experiências nesses mesmos países. Para além disso, pelo facto de estar presente em 40 países e oferecer todo o apoio em termos jurídicos e pesquisa de clientes, torna-se inevitavelmente um concorrente para a WIND.

Deloitte.

Figura 7- Fonte: Site da Deloitte

Deloitte (ver figura 7), Pricewaterhousecoopers,

KPMG, e outras grandes empresas de consultoria no

mercado nacional apresentam-se como concorrentes

da WIND, pois oferecem serviços de consultoria não só ligada à gestão internacional, como também à gestão nacional. Apesar disso, o facto de serem empresas de consultoria com serviços de custo elevado para as empresas de menor dimensão, pode dessa maneira afastar-se da WIND. Na verdade, a maioria dos clientes da WIND são pequenas e médias empresas que, de uma forma genérica, não têm grande capacidade financeira para recorrer aos serviços prestados pelas grandes empresas de consultoria. Mas, mesmo assim, devemos considerar que estas grandes empresas de consultoria continuam a ser empresas concorrentes.



Figura 8- Fonte: Site da marketaccess

A MarketAccess (ver figura 8) é a empresa mais próxima da WIND, em termos de serviços

oferecidos, principalmente em relação ao negócio internacional. Esta empresa presta serviços de

apoio à exportação e à internacionalização, apoiando as empresas a terem sucesso em mercados externos. Está presente em 30 países e tem como principais áreas de atuação o “Desenvolvimento de Mercado”; “Representação Local”; “Informação e Aconselhamento”; “Investimento Estrangeiro” e “Sourcing e Procurement”. A estrutura dos serviços desta empresa inclui: estudo de mercado; análise da concorrência; planos de marketing e comunicação; missões empresariais ao exterior e inversas; contacto direto com fornecedores.

A diferença existente entre a WIND e a MarketAccess é o foco de negócio, ou seja, a WIND está mais focada na formação e a MarketAccess mais focada na consultoria.



Figura 9- Fonte: Site da HM Consultores

Outras pequenas empresas de formação e consultoria em Portugal, também representam concorrência para a WIND. Exemplo de uma pequena empresa de consultoria e formação é HM Consultores (ver figura 9) que oferece alguns serviços semelhantes à WIND. Exemplos desses serviços são: “Formação Profissional”; “Projectos e Investimentos”; “Marketing e Vendas” e, dessa forma, consegue angariar potenciais clientes, que pretendem desenvolver projetos em Portugal e no Estrangeiro.

Consultores Internacionais Individuais/independentes: existem em Portugal especialistas que têm como atividade dar apoio a diversas empresas a nível da internacionalização, tendo em conta as suas competências, experiências e rede de contacto. Esta é uma alternativa muito útil para as empresas, principalmente, quando estes consultores são especializados em determinados mercados/países, que coincidem com aqueles em que a empresa pretende investir. Apesar disso, em termos práticos, estes consultores individuais não têm grande relevância no volume de negócios da consultoria. Mesmo assim, podem ser incluídos como concorrentes indiretos da WIND.



Figura 10- Fonte: Site da Escola de Gestão do Porto

Escolas de Negócio e Universidades no âmbito de Economia e Gestão são concorrentes da WIND, principalmente a nível de formação profissional. Isto porque oferecem formação de diferentes temáticas: fiscalidade, auditoria, marketing e outras áreas importantes de gestão. Numa atividade secundária, oferecem serviços de consultoria que rivalizam com a WIND. A Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia do Porto e EGP – Escola de Gestão do Porto (ver figura 10) são alguns exemplos de concorrentes a este nível e que apresentam grande credibilidade junto das empresas.

Para termos uma melhor percepção dos concorrentes da WIND, em termos de semelhança da oferta de serviços nas áreas da consultoria e da formação e dimensão das empresas, desenvolveu-se um mapa perceptual (figura 11). Esse esquema representa a proximidade dos concorrentes relativamente à WIND, em termos de consultoria e de formação profissional e em relação à dimensão das organizações em questão. Os concorrentes que se situam à direita no mapa são aqueles que têm um foco de negócio na Consultoria, em relação aos concorrentes que se situam à esquerda, têm um foco de negócio na formação. Em relação ao eixo vertical, aqueles que situam-se acima da WIND apresentam grandes dimensões, e aqueles que situam-se abaixo da WIND são considerados de pequena dimensão.

Concorrentes da WIND em termos da semelhança da oferta de serviços:

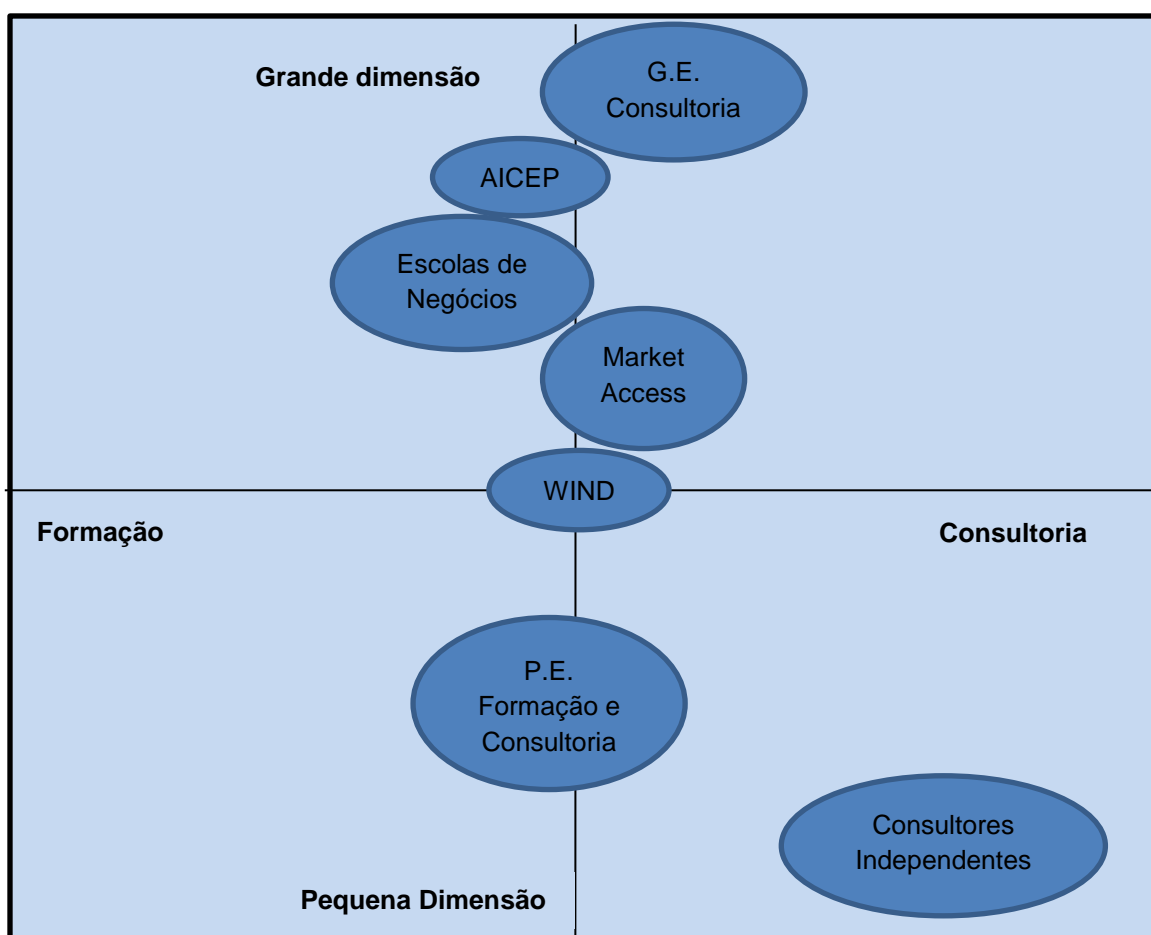


Figura 11 – Mapa de Semelhança dos Concorrentes
 Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o mapa de semelhança, podemos verificar que a **MarketAccess** é a concorrente mais direta da WIND, tendo em conta o tipo de serviço que oferece (Consultoria e Formação Profissional). A **AICEP** oferece formação e também consultoria, e dessa forma podemos considerar um forte concorrente; contudo, a AICEP é um concorrente menos direto do que a MarketAccess. As pequenas empresas de formação poderão eventualmente retirar mercado à WIND, apesar disso, nunca serão a principal ameaça, encontrando-se mais afastadas. Em relação aos consultores individuais e às grandes empresas de consultoria serão efetivamente concorrentes, mas indiretos, como já foi explicado, anteriormente. As escolas de negócio e universidades apresentam maior concorrência para a WIND, principalmente, a nível de formação, pela grande credibilidade e parcerias com as empresas.

3.2.4 - Clientes

A WIND definiu como potenciais clientes todas as empresas internacionalizadas e aquelas que pretendem chegar a esse nível. No entanto, nestes primeiros anos de vida da empresa, a maioria dos clientes são empresas situadas na região Norte de Portugal. Isto porque a promoção dos serviços é, maioritariamente, focada e desenvolvida nesta região.

A partir do momento em que a WIND crescer como empresa, não só a nível financeiro (volume de negócios, capital próprio), mas também a nível de estrutura humana e credibilidade da marca, os clientes, poderão mais facilmente, ser provenientes do resto do país.

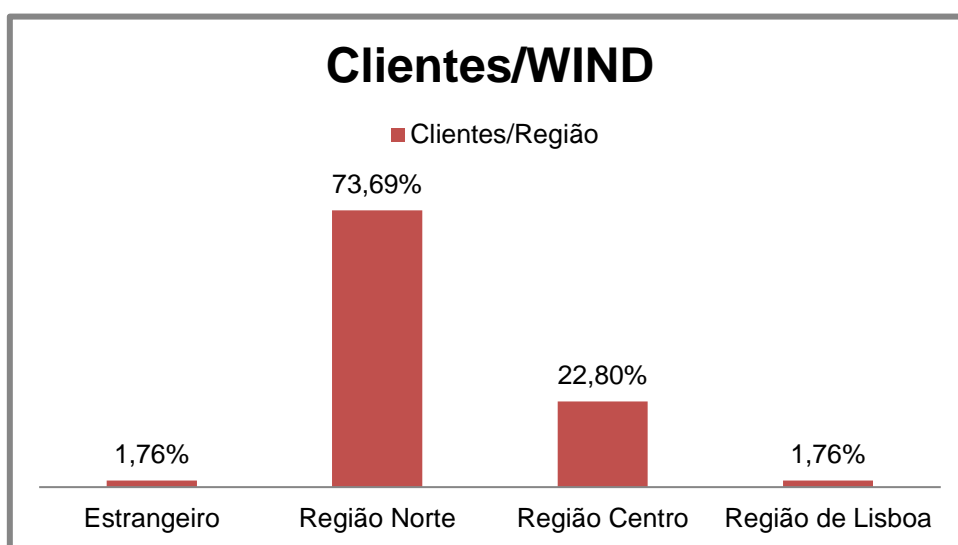


Figura 12 – Distribuição de Clientes por Região
Fonte: WIND

Na figura verifica-se que a região Norte é, efetivamente, a grande fonte de clientes para a empresa, apresentando-se, como explicação lógica o facto de a WIND, estar sediada nesta região, e o facto de poder assim apoiar de uma forma mais prática os clientes. Por outro lado, na vertente da formação, consegue assim estar mais próxima dos seus clientes, a quem a empresa presta serviço de formação.

Em relação à dimensão das empresas, apesar de existirem vários tipos de clientes, desde multinacionais a pequenas empresas, a verdade é que a maioria dos clientes são de pequena e média dimensão. São essencialmente empresas que estão a dar os primeiros passos na internacionalização e que pretendem receber apoio a nível da gestão da empresa. Apesar disso, a WIND também tem como clientes grandes empresas como a Sonaecom, Adira, Parfois e Yazaki.

É do interesse da empresa que haja uma grande diversificação de clientes a nível geográfico e a nível de volume de negócios, de forma a não apresentar dependência de determinado tipo de cliente. Desta forma, apesar de a empresa se focar nos seus primeiros anos de atividade, na região do norte, a verdade é que, também desenvolve a promoção dos seus serviços junto das empresas do resto do país, com maior domínio no Centro e na Grande Lisboa.

3.3 - Estratégias de Promoção da Marca WIND

A principal estratégia da WIND, na promoção dos seus serviços são as parcerias. A WIND tem como preocupação inicial desenvolver projetos em parceria com diversas entidades, desde Universidades, Bancos, Associações Empresariais, Câmara de Comércio e Institutos que prestam apoio de divulgação aos serviços desenvolvidos pela empresa. Deste modo, a empresa pode fortalecer e apoiar o modelo de negócio desenvolvido inicialmente e ter acesso, também, a uma maior base de dados de potenciais clientes. Estas parcerias conferem maior credibilidade aos programas oferecidos pela empresa.

Outras formas interessantes da promoção dos serviços são os eventos organizados pela empresa. Um exemplo concreto destes eventos são os “Go

International Breakfast”, para os quais são convidados vários empresários e representantes de empresas. Nestes encontros a empresa dá a conhecer os diversos serviços/produtos que tem para oferecer. Trata-se, igualmente, de um espaço onde se podem travar novos conhecimentos e se podem estabelecer contactos com outros empresários.

Também são organizadas sessões de esclarecimento de forma a promover os serviços da empresa. Desta forma, as empresas/potenciais clientes podem tomar conhecimento, de uma forma mais pormenorizada, do conjunto de serviços que a WIND pode oferecer.

A promoção da marca/serviços junto de eventos exteriores à empresa, também, se verifica. A Exponor e o Centro Empresarial da Leonesa são lugares onde se promovem os serviços da empresa de uma forma regular. Estes eventos proporcionam um contacto directo e privilegiado com clientes e potenciais clientes da WIND.

O site da empresa é outra forma tradicional de contacto e de promoção dos seus serviços. A WIND tem o cuidado de transmitir claramente todos os seus serviços e a equipa de que dispõe, oferecendo assim maior confiança a potenciais clientes, já que estes podem verificar o percurso de cada um dos profissionais e avaliá-los, tendo em conta aquilo que pretendem.

3.4 - A “Matriz de Seleção de Mercados” da WIND

3.4.1 - Caracterização da ferramenta

As questões cruciais para as empresas que se pretendem internacionalizar centram-se em fazer a melhor escolha dos mercados geográficos, de forma a saber onde focar a sua atuação. Para tal é útil adotar uma ferramenta de seleção de mercados, uma ferramenta que melhor se adequa à sua empresa e aos seus interesses.

O que se verificou durante o estágio foi a caracterização da ferramenta utilizada pela WIND, no apoio às empresas para que estas melhor identifiquem os mercados prioritários onde poderão desenvolver a sua atividade comercial. Esta ferramenta chama-se “Matriz de Seleção de Mercados”.

A “Matriz de Seleção de Mercados” é uma tabela que reúne informação crítica para uma dada organização, traduzida em variáveis de Atratividade e Risco dos Mercados (geográficos), e que trata os dados aí contidos de forma a sustentar a tomada de decisão empresarial relativa aos mercados prioritários para a realização de negócios. O trabalho realizado para a construção de uma Matriz de Seleção de Mercados é, sobretudo, um trabalho de *Business Intelligence*, ou seja, um processo de recolha, organização e análise de informações que oferecem suporte à gestão do negócio, neste caso particular, à seleção dos mercados de ação.

A WIND suporta a Matriz de Seleção de Mercados que constrói para os seus clientes num ficheiro excel, com várias folhas, entre as quais é possível identificar:

- 1- Variáveis e Critérios
- 2- Dados em Bruto
- 3- Dados Homogeneizados
- 4- Dados Ponderados
- 5- Resultados e Rankings
- 6- Cálculos Adicionais

De seguida serão explicados de uma forma pormenorizada os 6 pontos em cima identificados, através da aplicação de um exemplo de uma empresa do setor de vestuário.

1 – Variáveis e Critérios

A organização da informação nesta folha permite ao cliente manter, de modo permanente e atualizado, o acesso às fontes de informação que permitem a construção da “Matriz de Seleção de Mercados”.

		Pond.	Alemanha	UK	Portugal
Atratividade	População nº	7,50%	82.537	59.422	10.407
	PIB p/capita	10,00%	25.785	26.749	12.495
	Consumo p/capita	12,50%	15.209	17.536	7.780
	Taxa crescimento PIB	10,00%	-0,01%	2,20%	-1,30%
	Desenv. sector lojas conv.	10,00%	0,50	1,00	0,60
	Lingua	5,00%	0,50	1,00	0,30
	Horários de abertura	12,50%	0,20	1,00	1,00
	Vendas retalho p/capita \$	15,00%	5.227,00	3.640,00	3.095,00
	População nas cidades	12,50%	85,70%	97,00%	34,30%
Km auto-estradas	5,00%	11.427	3.421	1.252	

Tabela 8 – Exemplo da Estrutura da Ferramenta
Fonte: WIND

O critério “Atratividade” engloba diversas variáveis, que podem ser específicas de cada setor, ou podem ser variáveis mais gerais. Ou seja, variáveis que podem ser utilizadas qualquer que seja a área de negócio. Na tabela 8, vemos alguns exemplos de variáveis. Em relação a um caso concreto de uma empresa da área vestuário, as variáveis *vendas a retalho de vestuário e desenvolvimento do setor das lojas de conveniência* são consideradas específicas e importantes para esta área de negócio. Também podem ser importantes variáveis mais gerais e abrangentes, ou seja, variáveis que podem ser utilizadas qualquer que seja a empresa, do mais diverso setor, como por exemplo o *PIB per capita* e a sua *variação* ou, ainda, por exemplo, *a população de cada país*. O critério “Atratividade” irá associar as diversas variáveis que respondem ao cliente, se determinado mercado é atrativo para a sua empresa ou não.

O “Risco”, tal como a “Atratividade”, é um critério que integra diferentes

		Pond.	Alemanha	UK	Portugal
Risco	Var Taxa cambio	17,50%	11,29%	18,28%	11,29%
	Legislação laboral	20,00%	0,50	0,70	0,30
	Barreiras alfandegárias	17,50%	0,50	0,50	0,50
	Relações diplomáticas/políticas	10,00%	0,50	1,00	0,80
	Estabilidade política	15,00%	1,00	1,00	1,00
	Proximidade cultural	20,00%	0,50	1,00	0,50

Tabela 9 – Exemplo da Estrutura da Ferramenta
Fonte: WIND

Todas elas são variáveis que medem o “Risco” a vários níveis e que, depois, será apreciado em relação à variável “Atratividade”.

variáveis gerais, como se pode verificar na tabela 9. Por exemplo, a *estabilidade política*, a *proximidade cultural* ou ainda a *variação de taxa de câmbio*; e variáveis específicas, como: os *direitos aduaneiros de determinado produto ou serviço*.

Normalmente, a atratividade e o risco valem, cada um, 50% da avaliação final dos mercados, embora tal não possa ser considerado de uma forma fixa. Ou seja, efetivamente, se uma determinada empresa for mais avessa ao risco, tem tendência para dar maior importância ao risco e menor à atratividade. Assim, os pesos podem ser de 40%/60%, respetivamente e, dessa forma, a análise dos mercados desenvolvida terá maior incidência sobre o “Risco”.

Se pelo contrário, a empresa for mais propensa ao risco, existem fortes probabilidades de dar mais importância à atratividade e, dessa forma, secundariza o critério risco.

Dentro dos critérios atratividade e risco serão definidos, à partida, o peso que cada variável terá, em termos percentuais, no resultado final. Se uma empresa entender que determinada variável, como por exemplo o *consumo de refrigerantes*, tem uma importância crucial, esta terá maior cotação, de forma, a ter mais influência no resultado final.

Todo o conteúdo da “Matriz Seleção de Mercados” varia de cliente para cliente, ou seja, uma empresa do setor alimentar vai ter interesse em determinadas variáveis, diferentes daquelas apresentadas para o setor da construção, por exemplo. Uma empresa de bolachas, certamente, terá interesse em ter conhecimento sobre o *consumo de bolachas* em determinado país ou sobre a categoria onde estas estão inseridas, neste caso seria o consumo da categoria “**CAE 10720**”. Por outro lado, empresas de construção estarão mais interessadas em saber sobre a *qualidade das Infra-estruturas em geral*, ou a *qualidade das estradas existentes* nos países em análise. Estas variáveis são decididas em concordância com os clientes, para que o resultado final vá, na medida do possível, ao encontro dos interesses e necessidades dos clientes.

2 – Dados em Bruto

Esta é a folha no excel, onde, originalmente, se vertem os dados recolhidos para os indicadores de atratividade e risco. Nesta folha, os dados serão inseridos, não só em percentagens como também em valores absolutos.

Na Figura 13, podemos ver um exemplo de uma matriz de seleção de mercados, com dados em bruto.

Dados em Bruto

Indicadores/ Países	Peso	Portugal	Angola	Argentina	Chile	Chípre	Colômbia	Egipto	Irão
Taxa crescimento PIB, % média [2011:2012] a)	5,00%	-1,00%	6,85%	5,30%	5,40%	1,95%	4,55%	2,50%	1,50%
Taxa de crescimento do consumo famílias, % - 2009	12,00%	-1,0%	34,9%	0,5%	0,9%	-3,0%	0,1%	5,2%	6,9%
Taxa de crescimento efetivo da população	10,00%	0,212%	2,034%	1,017%	0,836%	1,617%	1,156%	1,960%	1,248%
População feminina [20-49] anos	17,00%	2.227.985	3.051.172	8.646.292	3.693.801	255.148	10.065.428	17.130.834	19.502.196
População feminina ativa, 2009	8,00%	56,20%	74,50%	52,40%	41,80%	54,30%	40,70%	22,40%	31,90%
PIB pp, USD, média [2011:2012] b)	15,00%	23.162,62	6.217,38	17.257,00	16.271,13	28.868,93	10.232,80	6.468,08	10.942,39
% Católicos	2,50%	84,50%	38,00%	92,00%	70,00%	1,28%	90,00%	0,35%	0,02%
% Islâmicos (muslim)	2,50%	0,10%	1,00%	1,90%	0,09%	22,70%	0,09%	94,60%	99,40%
Importações de vestuário feminino, 2010 (US Dollar thousand)	10,00%	757.329	17.795,0	103.354,0	393.487,0	160.296,0	110.908,0	316.565,0	128.230,0
Consumo local									
População "2 major cities"	13,00%	4.152.000	5.490.000	14.481.000	6.568.000	240.000	11.759.000	15.289.000	9.782.000
Dimensão da classe média									
Igualdade na distribuição riqueza (100%-Índice Gini)	2,50%	61,5%	38,0%	58,6%	47,6%	71,0%	41,5%	65,6%	55,5%

Figura 13 – Exemplo de Dados em Bruto
Fonte: WIND

3 – Dados homogeneizados

Considerando que os dados acima referidos apresentam unidades muito díspares, esta folha está preparada para realizar automaticamente um cálculo, de forma a quantificar as diferenças entre os países. Neste caso, o país que tiver o valor mais alto, em termos percentuais ou em valor absoluto, será atribuída a nota máxima, sendo referência para todos os outros países. Na figura 14, verifica-se, que o país com o valor mais alto por variável é atribuído a máxima pontuação, ou seja, o valor 1 (fundo amarelo). É muito provável de acontecer, que numa variável um determinado país tenha a máxima de pontuação e noutra variável diferente, seja outro país.

Dados Homogeneizados

Indicadores/ Países	Peso	Portugal	Angola	Argentina	Chile	Chipre	Colômbia	Egipto	Irão	Israel	Jordânia	
1												
2	Taxa crescimento PIB, % média [2011;2012] a)	5,0%	-0,1460	1,0000	0,7737	0,7883	0,2847	0,6642	0,3650	0,2190	0,5547	0,5255
3	Taxa de crescimento do consumo famílias, % - 2009	12,0%	-0,0287	1,0000	0,0143	0,0258	-0,0860	0,0029	0,1490	0,1977	0,0315	-0,0430
4	Taxa de crescimento efetivo da população	10,0%	0,1027	0,9855	0,4927	0,4050	0,7834	0,5601	0,9496	0,6047	0,7674	0,4767
5	População feminina [20-49] anos	17,0%	0,1142	0,1565	0,4433	0,1894	0,0131	0,5161	0,8784	1,0000	0,0759	0,0687
6	População feminina ativa, 2009	8,0%	0,7544	1,0000	0,7034	0,5611	0,7289	0,5463	0,3007	0,4282	0,6966	0,3128
7	PIB pp, USD, média [2011;2012] b)	15,0%	0,7518	0,2018	0,5602	0,5282	0,9371	0,3322	0,2099	0,3552	1,0000	0,1897
8	% Católicos	2,5%	0,9185	0,4130	1,0000	0,7609	0,0139	0,9783	0,0038	0,0002	0,0163	0,0130
9	% Islâmicos (muslim)	2,5%	0,0010	0,0101	0,0191	0,0009	0,2284	0,0009	0,9517	1,0000	0,1680	0,9879
10	Importações de vestuário feminino, 2010 (US Dollar thousand)	10,0%	0,9443	0,0222	0,1289	0,4906	0,1999	0,1383	0,3947	0,1599	0,5035	0,0304
11	Consumo local											
12	População "2 major cities"	13,0%	0,2716	0,3591	0,9472	0,4296	0,0157	0,7691	1,0000	0,6398	0,2777	0,0712
13	Dimensão da classe média											
14	Igualdade na distribuição riqueza (100%-Índice Gini)	2,5%	0,8662	0,5352	0,8254	0,6704	1,0000	0,5845	0,9239	0,7817	0,8563	0,8493
15	% População urbana (grau de urbanização)	2,5%	0,6630	0,6413	1,0000	0,9674	0,7609	0,8152	0,4717	0,7717	1,0000	0,8587
16												
17	Total	100,0%										
18	Instabilidade política, 2010/09	5,0%	0,8814	0,4068	0,4915	0,8305	1,0000	0,5085	0,7797	0,6441	0,7627	0,7797

Figura 14 – Exemplo de Dados Homogeneizados
Fonte: WIND

4 – Dados Ponderados

Relativamente aos dados ponderados, considerando a lógica de base da Matriz de Seleção de Mercados, esta folha faz o cálculo automático dos valores finais da Matriz, multiplicando cada célula da matriz pela ponderação atribuída ao indicador correspondente. Na Figura 15 podemos ver um exemplo de dados ponderados, tendo em conta diversas variáveis e países.

Dados Ponderados

Indicadores/ Países	Peso	Portugal	Angola	Argentina	Chile	Chipre	Colômbia	Egipto	
1									
2	Taxa crescimento PIB, % média [2011;2012] a)	5,0%	-0,0073	0,0500	0,0387	0,0394	0,0142	0,0332	0,0182
3	Taxa de crescimento do consumo famílias, % - 2009	12,0%	-0,0034	0,1200	0,0017	0,0031	-0,0103	0,0003	0,0179
4	Taxa de crescimento efetivo da população	10,0%	0,0103	0,0985	0,0493	0,0405	0,0783	0,0560	0,0950
5	População feminina [20-49] anos	17,0%	0,0194	0,0266	0,0754	0,0322	0,0022	0,0877	0,1493
6	População feminina ativa, 2009	8,0%	0,0603	0,0800	0,0563	0,0449	0,0583	0,0437	0,0241
7	PIB pp, USD, média [2011;2012] b)	15,0%	0,1128	0,0303	0,0840	0,0792	0,1406	0,0498	0,0315
8	% Católicos	2,5%	0,0230	0,0103	0,0250	0,0190	0,0003	0,0245	0,0001
9	% Islâmicos (muslim)	2,5%	0,0000	0,0003	0,0005	0,0000	0,0057	0,0000	0,0238
10	Importações de vestuário feminino, 2010 (US Dollar thousand)	10,0%	0,0944	0,0022	0,0129	0,0491	0,0200	0,0138	0,0395
11	Consumo local	0,0%	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
12	População "2 major cities"	13,0%	0,0353	0,0467	0,1231	0,0558	0,0020	0,1000	0,1300
13	Dimensão da classe média	0,0%	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
14	Igualdade na distribuição riqueza (100%-Índice Gini)	2,5%	0,0217	0,0134	0,0206	0,0168	0,0250	0,0146	0,0231
15	% População urbana (grau de urbanização)	2,5%	0,0166	0,0160	0,0250	0,0242	0,0190	0,0204	0,0118
16									

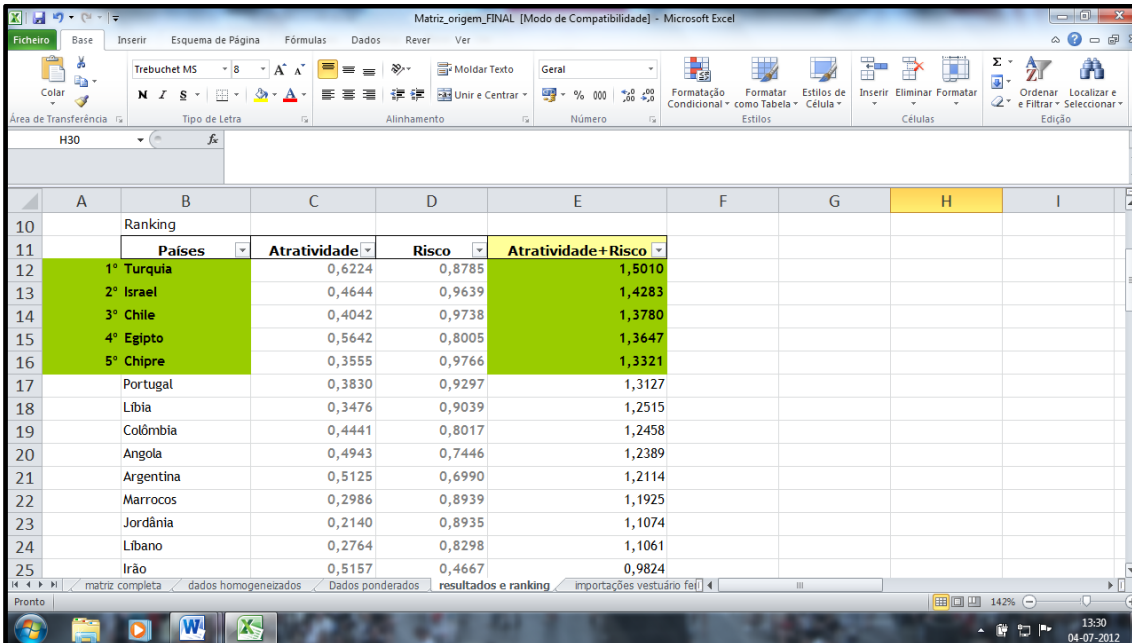
Figura 15 – Exemplo de Dados Ponderados
Fonte: WIND

5 – Resultados e Ranking

Existem três tipos de rankings definidos pela WIND, que listam os países que mais interessam à empresa apostar. Um dos rankings diz respeito unicamente à “Atratividade”, outro ao “Risco” e, um último, que diz respeito a uma combinação entre o ranking da “Atratividade” e o do “Risco”. Será este que deverá ter maior interesse para a empresa cliente já que apresenta o balanço entre os dois critérios de maior interesse para o cliente, oferecendo um enquadramento mais completo e de maior fiabilidade.

Na figura 16, em baixo apresentada, podemos ver os 3 tipos de ranking. Um diz respeito unicamente à atratividade, outro ao risco e, por fim, um ranking que faz o balanço entre a atratividade e o risco. Este exemplo diz respeito a uma empresa do setor de vestuário. Segundo o ranking, da figura 16, a Turquia seria o país mais interessante para a empresa de vestuário apostar, tendo em conta as variáveis definidas pelo cliente.

Rankings



The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Matriz_origem_FINAL [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel'. The spreadsheet displays a ranking table with the following data:

Ranking	Países	Atratividade	Risco	Atratividade+Risco
1º	Turquia	0,6224	0,8785	1,5010
2º	Israel	0,4644	0,9639	1,4283
3º	Chile	0,4042	0,9738	1,3780
4º	Egipto	0,5642	0,8005	1,3647
5º	Chipre	0,3555	0,9766	1,3321
	Portugal	0,3830	0,9297	1,3127
	Libia	0,3476	0,9039	1,2515
	Colômbia	0,4441	0,8017	1,2458
	Angola	0,4943	0,7446	1,2389
	Argentina	0,5125	0,6990	1,2114
	Marrocos	0,2986	0,8939	1,1925
	Jordânia	0,2140	0,8935	1,1074
	Libano	0,2764	0,8298	1,1061
	Irão	0,5157	0,4667	0,9824

Figura 16 – Exemplo de Rankings
Fonte: WIND

6 – Cálculos Adicionais

Nesta folha de excel, serão colocados os cálculos adicionais da Matriz de Seleção de Mercados, nomeadamente o cálculo das taxas de câmbio, a quantificação das diferenças culturais entre países, ou crescimento do PIB, por exemplo. Eventualmente poderão, também, colocar quadros para análise ou outro tipo de informação relevante.

As empresas/clientes que utilizam a ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados” poderão utilizá-la e incluí-la na definição da estratégia que estão a desenvolver para os mercados externos ou para mero conhecimento no momento da análise.

Um plano de Marketing Internacional, plano estratégico ou um plano de crescimento internacional são alguns dos projetos onde esta ferramenta poderia muito bem incorporar-se. Desta forma, era suportada por outras informações, que dizem respeito à empresa e à sua estratégia, havendo, assim, um complemento informativo e estatístico, que facilitava a tomada de decisão.

3.4.2 - Definição do Problema na WIND

Em termos científicos, entende-se que um problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Face à realidade com que nos deparámos, a WIND definiu um problema, relacionado com a ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados”.

O problema que se coloca na WIND é o facto de não existir uma otimização da base de dados das informações e das fontes utilizadas nos trabalhos desenvolvidos, para que se possa utilizar esta ferramenta ao longo do tempo. Não existe um repositório único de informação onde sejam consultáveis fontes alternativas de recolha de dados, previamente validadas no que respeita à credibilidade. Também se verificou útil realizar pesquisas adicionais para identificar informação de natureza diferente daquela até então recolhida pela WIND. Portanto, não existia uma correspondência entre as variáveis utilizadas e os respetivos links de informação, que são endereços de documentos, que permitem encontrar a informação de interesse. E existindo semelhanças entre os clientes nos diversos setores, a informação utilizada num trabalho produzido para determinado cliente, poderia ser utilizada, se tal se revelasse pertinente, noutro trabalho produzido, para outro cliente, no mesmo setor.

Na verdade, uma otimização da base de dados das informações conduziria a uma diminuição da perda de fontes de informação, relatórios e estudos de mercados sobre determinado setor. Assim, o trabalho desenvolvido pela WIND seria mais útil e de valor acrescentado para o cliente.

Para além de ser importante obter informação, é necessário gerir esta mesma. A empresa tem de decidir o que fazer com a informação obtida. Tem de ter a capacidade de selecionar, de um conjunto de informação disponível, aquela que é relevante. A gestão da informação contribui para um melhor desenvolvimento da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoia na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; e apoia a evolução da estrutura organizacional que tem de estar em permanente adequação às exigências do mercado.

3.4.3 - Objetivos da Otimização da Matriz de Seleção de Mercados

A falta de otimização na ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados” levou à necessidade de intervenção através da implementação de objetivos que serão, de seguida, delineados.

Em primeiro lugar, é necessário a **organização de toda a informação**, incluindo as fontes e links, que se utilizam para as diferentes empresas de diferentes setores. Esta organização da informação ocorre, mais propriamente, no momento da comunicação com o cliente, em que este tem de selecionar mercados. A WIND poderá apresentar, por iniciativa própria, algumas variáveis que podem interessar ou não à empresa cliente, tendo em conta os trabalhos já desenvolvidos nos mesmos setores. A resposta prática referente à organização de toda a informação será dada nas tabelas 10 e 11 (Proposta de Solução do Problema).

Seguidamente é necessária uma **procura contínua de fontes de informação**, de forma a aprofundar a base de dados que a empresa dispõe, sobre as mais diversas variáveis e também em relação a novas variáveis que poderão surgir, consoante a existência de novas matrizes.

Esta procura de novas fontes alternativas será incluída na otimização desta ferramenta, já que é importante uma maior variedade de fontes de informação, de forma a obter os resultados mais atualizados e credíveis. A resposta prática a esta questão está nas tabelas 10 e 11 (Proposta de Solução do Problema).

E, finalmente, a **pertinência da informação e também a manutenção da mesma**. Pois o facto de não haver uma gestão e sintetização das informações e das fontes utilizadas faz com que a probabilidade de as mesmas se perderem seja muito grande. De facto, essas mesmas fontes poderiam interessar para a inclusão noutros trabalhos para clientes dos mesmos setores ou de outros.

Este facto tem como resultado um trabalho mais eficiente e eficaz, já que a empresa tem acesso imediato a um conjunto de fontes, tendo em conta os diferentes casos, apresentando também mais rapidamente os resultados. A resposta prática a esta questão está nas tabelas 10 e 11 (Proposta de Solução do Problema).

3.5 - Proposta de Solução do Problema

A Proposta de solução que melhor se adequa ao problema é a introdução de todos os dados, no que diz respeito aos critérios (Atratividade e Risco), setores de atividades, variáveis, links correspondentes, área abrangida, palavras-chave, último período disponível, periodização e a unidade de medida numa folha Excel. Para desenvolver esta ideia, no que se refere a uma possível solução para a empresa, seguiram-se determinados passos que se apresentam de seguida.

Em primeiro lugar, dividimos as variáveis utilizadas na ferramenta “Matriz Seleção de Mercados”, tendo em conta a sua especificidade do setor ou o seu caráter geral. Quanto às variáveis gerais, estas podem ser utilizadas pela WIND qualquer que seja a empresa/cliente. Contudo, as variáveis específicas apenas têm pertinência para o setor em questão.

As variáveis *gerais* são, por definição, universais. Isto implica que estas variáveis são do interesse de qualquer empresa que utiliza a ferramenta de seleção de mercados. Estas variáveis são divididas entre dois grupos tendo em conta os critérios de *risco* e *atratividade*. Exemplos de variáveis gerais que proporcionam informação quanto à atratividade são a *população do país* e *PIB per capita*. Algumas das variáveis gerais que facultam informação quanto ao risco são a *Instabilidade Política* ou a *taxa de inflação*.

No caso das variáveis específicas a cada setor, procedemos à mesma organização: dividimos as variáveis por setores de atividade e, de seguida, por critérios de Atratividade e Risco. Se estivermos a falar do setor de transformação de papel, por exemplo, a variável de *importação de papel* situa-se no critério de atratividade, enquanto os *direitos aduaneiros de importação do papel* situam-se no critério “Risco”. Depois destas variáveis estarem sintetizadas, são atribuídos os links respetivos; estes links são endereços que proporcionam informação pretendida para a variável em questão. Para muitas variáveis, o consultor tem à disposição mais do que um link. Cabe, então, ao consultor escolher aquele(s) que melhor se adequa(m) à sua pesquisa, tendo em conta o ano dos dados, os países envolvidos no estudo, e a credibilidade da fonte.

Dado que o consultor pode ter preferência sobre alguma área geográfica, a ferramenta “Matriz Seleção de Mercados” contém atribuído a cada link a sua abrangência geográfica. Desta forma, o consultor poderá, de forma rápida e prática, consultar informação quanto às regiões do mundo ou os países que pretende. Por exemplo, o “World Bank” é uma fonte que abrange todos países do mundo. Mas, no caso do “Eurostat”, apenas é disponibilizada informação quanto aos países da Europa. Esta informação torna a pesquisa mais objetiva e prática, havendo maior eficiência do tempo utilizado pelo consultor.

Outra questão que colocámos na otimização da matriz são as palavras-chave. Ou seja, quando o consultor pesquisa informação sobre os mais diversos temas, é mais fácil encontrar algo de interessante e pertinente para o trabalho se soubermos quais são as palavras-chave; estas palavras-chave poderão levar a determinados relatórios ou estudos sobre o tema e, que, eventualmente poderão ter os dados que pretendemos.

Uma terceira questão introduzida na otimização da matriz é o último período disponível. Esta questão facilita a pesquisa do consultor pois, com esta informação, o consultor tem conhecimento da atualidade dos dados disponíveis. Comparando dois exemplos distintos, a variável *PIB* pode ser encontrada no “The World Factbook”, uma base de dados sobre os países mundiais. Os dados disponibilizados sobre esta variável nesta base dados são referentes ao ano de 2011; assim é uma base de dados atualizada. Outro exemplo é a *Taxa de Crescimento do Consumo das Famílias*. Podemos ver os dados relativos a esta variável no “The National Accounts Main Aggregates Database” referentes ao ano de 2010. Desta forma, esta base de dados apresenta-se menos atualizada que a primeira.

Outra questão implementada na otimização da matriz é a periodização dos dados. Os dados podem estar organizados mensalmente, trimestralmente, e anualmente. Esta questão facilita a interpretação por parte do consultor. Com esta, o consultor tem uma melhor perceção sobre a distribuição de valores pelos vários períodos do ano. Por exemplo, se os dados disponíveis são anuais, o consultor não consegue decifrar as taxas de crescimentos mensais, limitando assim, a sua interpretação. No entanto, se os dados estiverem

organizados trimestralmente ou mensalmente, o consultor obtém informação quanto à sazonalidade das variáveis.

Por fim, foi adicionada a questão da Unidade de Medida. Esta característica também se revela importante pois, com esta, o consultor tem informação quanto ao tipo de variável para a qual obtém informação no link. Naturalmente existem vantagens e desvantagens na utilização de dados percentuais e dados absolutos. Para além disso, existem dados que por definição devem ser apresentados em percentagem, como taxas. Consoante os objetivos do consultor, este consegue uma informação mais de encontro com as suas necessidades.

Em todas as futuras matrizes haverá certamente variáveis gerais e específicas e, dessa forma, esta otimização terá um grande interesse para a empresa, já que sintetiza toda a informação que diz respeito às fontes a utilizar.

Pode-se ver na tabela 10, um exemplo da solução prática para o problema já devidamente explicado antes. A matriz está dividida tendo por base dois critérios, Atratividade e Risco. Depois, cada variável tem o seu link correspondente; através desse link, temos acesso aos dados referentes a essa variável. Neste exemplo, colocámos apenas um link para cada variável. Por fim, temos 5 questões que achamos convenientes para a otimização da matriz, que são: a área abrangida, as palavras-chave, o último período disponível, periodização e a unidade de medida.¹

¹ Informação quanto as estas questões podem ser encontradas na secção 3.4 – Proposta de Solução do Problema.

Exemplo da Resolução Prática do Problema

Critérios de escolha de Mercados	Variáveis Gerais	Links	Área Abrangida (Geográfica)	Palavras-Chave	Último Período Disponível	Periodização	Unidade de Medida
Atratividade	PIB (Produto Interno Bruto)	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/	Mundial		2011	Anual	Moeda
	Taxa de Crescimento do Consumo das Famílias	http://unstats.un.org/unsd/snaama/resCountry.asp	Mundial	GDP by Expenditure, Annual Average Rate of Growth – Percentage	2010	Annual	Porcentagem
Risco	Índice de Corrupção	http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/	Mundial		2011	Anual	Valor Absoluto
	Risco do País para o Comércio	http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34169_1901105_1_1_1_3743_1,00.html	Países da OCDE		2012	Anual	Valor Absoluto

Tabela 10 – Exemplo da Resolução Prática do Problema
 Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 11, em baixo, diz respeito à solução prática do problema, em relação a um setor específico, o setor do vestuário. Apresenta o mesmo tipo de organização que o anterior, mas as variáveis apresentadas são específicas do setor do vestuário. Neste exemplo prático, tal como no outro, representado na tabela 10, colocámos apenas um link por variável.

Exemplo da Resolução Prática do Problema

Critérios	Variáveis Específicas (Setor do Vestuário)	Link	Área Abrangida (Geográfica)	Palavras-Chave	Último Período Disponível	Periodização	Unidade de Medida
Atratividade	VN setor	http://comtrade.un.org/databases/QueryResults.aspx	Mundial	Importações + exportações classe 62	2011	Anual	Moeda
	Nº de marcas registadas para produtos vestuário	http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/markets/	Mundial	25 - Clothing, Footwear, Headgear (Nice Classif)	2010	Annual	Valor Absoluto
Risco	Direitos aduaneiros/ de importação "vestuário exterior feminino"	http://madb.eurostat.ec.europa.eu/mkaccdb2/datas/etPreviewFormA?publi.htm?datacat_id=A&from=publi	Mundial		2012	Anual	Percentagens

Tabela 11 – Exemplo da Resolução Prática do Problema
Fonte: Elaboração Própria

4 - Conclusão

A WIND, empresa especializada na consultoria e formação profissional, dedica-se a apoiar as empresas na internacionalização e na melhoria da sua gestão. A WIND constrói para os seus clientes candidaturas a apoios financeiros no âmbito do QREN, construção de planos de marketing e de comunicação, apoio à seleção dos mercados externos para a realização de negócios, e, ainda, oferece formação aos quadros da empresa.

Apesar do sucesso inicial da WIND, a empresa apresentava problemas a nível de falta de organização da base de dados da informação, ou seja, não existia uma otimização da informação utilizada na ferramenta Matriz de Seleção de Mercados. Esta ferramenta é um instrumento utilizado pela WIND, no apoio às empresas que pretendem definir mercados externos prioritários, tendo em conta os seus objetivos e interesses. Esta ferramenta considera diversas variáveis, de forma a avaliar a atratividade e o risco dos mercados. Algumas dessas variáveis são macro ou gerais como, por exemplo, o “*PIB per capita*” ou “*taxa de crescimento do Produto Interno Bruto*”. Também são consideradas variáveis específicas que dizem respeito a determinados setores. No caso do setor do “Desenvolvimento de software para a indústria eletrónica”, por exemplo as variáveis relevantes são a “*Exportação Electrónica - Código 85 – Elétrico e Equipamento Eletrónico*” e “*Nº Empresas produtoras de máquinas e aparelhos elétricos*”.

Todas as variáveis consideradas na ferramenta Matriz de Seleção de Mercados têm uma pontuação atribuída, que revela a sua importância. Se uma variável tem uma pontuação superior a outra variável, significa que tem mais importância para o cliente. No final, a WIND define 3 rankings, um diz respeito unicamente ao critério atratividade, outro diz respeito ao critério risco, e, por fim, um último ranking que combina o critério de atratividade e risco. Estes rankings definem quais são os melhores mercados para o cliente apostar, tendo em conta os seus objetivos e interesses.

A procura de solução para a falta de organização da informação na ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados” consistiu, em primeiro lugar, fazer uma divisão das variáveis utilizadas, ou seja, por uma divisão das variáveis

macro das variáveis específicas a cada setor. Depois desta separação, as variáveis foram divididas em dois critérios, atratividade e risco. Isto, porque algumas das variáveis macro dizem respeito ao critério atratividade como, por exemplo, o *PIB* ou *taxa de desemprego*, e outras variáveis macro dizem respeito ao critério risco como, por exemplo, o *risco de crédito dos países* ou a *eficácia das instituições jurídicas*. Depois das variáveis estarem definidas, foram introduzidos os links correspondentes.

De forma a facilitar a procura de informação sobre as variáveis, introduzimos a “área abrangida”, as “palavras-chave”, o “último ano disponível”, a “periodização” e a “unidade de medida”. A “área abrangida” diz respeito à área geográfica a que o link corresponde. Por exemplo, se o link se refere à OCDE, então, a área abrangida são os países da OCDE. Em relação às “palavras-chave”, são palavras que ajudam na procura de informação relevante, ou seja, levam-nos rapidamente à informação pretendida. O “último ano disponível”, diz respeito à atualização do ano dos dados disponíveis, ou seja, para cada variável corresponde o último ano com as informações pretendidas. Em relação à periodização, consiste em períodos de tempo específicos. Ou seja, os dados sobre determinada informação podem apresentar-se em termos anuais, trimestrais ou mensais, permitindo uma análise mais detalhada dos resultados. Por fim, a unidade de medida, diz respeito aos diferentes tipos de valores das variáveis. Ou seja, enquanto o *PIB* apresenta-se em moeda, os *direitos aduaneiros* apresentam-se em percentagens.

Estas foram as questões definidas e propostas na otimização da ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados” pois são as questões principais - aquelas que mais interessam ao consultor numa fase inicial de análise dos dados. Todas as outras questões que poderão ser acrescentadas na otimização são secundárias, perdendo importância numa fase inicial de análise da informação.

Anteriormente, não existia uma organização da informação utilizada na ferramenta “Matriz de Seleção de Mercados”. No entanto, a solução apresentada permitiu solucionar este problema por várias vias. Em primeiro lugar, a organização da informação, devidamente sumariada. Em segundo lugar oferece um maior conjunto de fontes de informação para as variáveis utilizadas. Por último, a proteção da informação. Tendo em conta que existe

organização da informação, a perda de informação será praticamente inexistente porque o consultor encontra com facilidade e rapidez a informação pretendida.

Bibliografia

- Agarwal, S. and Ramaswami, N. 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº1: 1-27
- Anderson, E. and Gatington, H. (1988). The Multinational Coporations's Degree of Caontrolover Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4 (2), pp. 305-336.
- Attiyeh, R.J. and Wenner, D.L. (1981) Critical mass: Key to export profits, *The Mckinsey Quarterly*, Winter 1981.
- Ayal, I. and Jehiel, Z. (1979). Market expansion strategies in multinational marketing, *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 84-94.
- Ayling, D. (1987). Franchising has its dark side. *Accountancy*, 99, 112, 113-17.
- Bleeke, J A (1990), Strategic choices for newly opened markets, *Harvard Business Review*, September-October, p 158.
- Bradley, F. (2004), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, UK.
- Buckley, P, J. & Casson, M, C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3: 539-562.
- Caves, R, E. (1998), Research on International Business: Problems and Prospects. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No.1: 5-19.
- Chrysochoidis, G. & Millar, C. & Clegg, J. (1997). *Internationalization strategies*. UK: Academy of International Business.
- Contador, J. (1995), *Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico*, Vol. 35, No.3: 39-48
- Deschampsneufs, H (1967). *Marketing Overseas*, Pergamon Press.
- Douglas, S P, Craig, C S and Keegan, W J (1982). Approaches to assessing international marketing opportunities for small and medium-sized companies, *Columbia Journal of World Business*, 17 (3), p26.
- Freitas, C. (2002). *International Market Entry and Channel Evolution: A Resource Based Perspective*. Braga: Publicações da Faculdade de Filosofia, Universidade Católica Portuguesa.

- Hunt, H.G., Froggatt, J.D. e Hovell, P.J. (1967). The management of export marketing in engineering industries. *British Journal of Marketing*, Spring, pp. 10-24.
- Jaffe, E.D. (1974). *Grouping: A strategy for international marketing*. American Management Association, NY.
- Johansson, J K and Nonaka, J K (1987), *Market research the Japanese way*, Harvard Business Review, May-June, p16.
- Kotabe, M, and Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management*. John Wiley & Sons, New York.
- Lemaire, J. 1997. *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e redes de empresas*. Lisboa – São Paulo: Universidade Católica.
- Luostarinen, R., (1994), *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*, United Nations University World Institute for Development Economics Research, Forssa Printing House Ltd.
- Lynch, R. (1992). *A Guide to the New Opportunities*. Kogan Page Limited. London
- Melin, L. 1992. *Internationalization as a Strategy Process*. *Strategic Management Journal*, Vol.13: 99-118
- Norton, S.W. (1988). *An empirical look at franchising as an organisational form*. *Journal of Business*, 61 (2), 197-218.
- Papadopoulos, N. G. (1983). *Assessing new product opportunities in International markets*. Proceedings, ESOMAR Seminar on New Product Development, Athens, Greece, pp 69-88.
- Porter, M E (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, chapters 3, 4, and 5. New York
- Root, F.R. (1982). *Foreign Market Entry Strategy*. Amacom, NY.
- Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Book. Lexington, MA.
- Rubin, P. (1978). *The Theory of the firm and the structure of the franchise contract*. *Journal of Law and Economics*, Vol 21, 223-33.
- Tookey, D. A. (1964). *Factors associated with success in exporting*. *Journal Management Studies*, 1, pp. 48-66.
- Tookey, D. A. (1975) *Export Marketing Decisions*, Penguin Books, England.

Young, S, Hamill, J, Wheeler, C and Davies J R (1989), International Market Entry and Development, Harvester Wheatsheaf, chapters 4, 5, and 6.

Webgrafia

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/organizacao.htm>, consultado em 18/02/2012

<http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads>, consultado em 18/02/2012

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=116399684&PUBLICACOESmodo=2, consultado em 08/06/2012

<http://www.feaco.org/>, consultado em 08/06/2012

<http://data.worldbank.org/>, consultado em 14/07/2012

http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html, consultado em 14/07/2012

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, consultado em 15/07/2012

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, consultado em 15/07/2012