



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A influência das tendências macro na seleção de mercados internacionais

Luís António Araújo Igreja

Católica Porto Business School, Junho de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A influência das tendências macro na seleção de mercados internacionais

O caso da Associação Nacional dos Industriais de Conservas de Peixe

Trabalho Final na modalidade de estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Luís António Araújo Igreja

sob orientação de

Ricardo Morais

Católica Porto Business School, Junho de 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar a minha gratidão a todos aqueles que pela sua disponibilidade e apoio contribuíram para a realização do trabalho, sobretudo:

- Ao professor Ricardo Morais, pela sua orientação e incansável apoio durante a redação do presente trabalho final de mestrado (TFM), dando um contributo decisivo para a conclusão do mesmo.

- À Associação Nacional dos Industriais de Conservas de Peixe (ANICP) e em particular à Dra. Isabel Tato e à Dra. Marta Azevedo, pelo seu apoio e acompanhamento.

- À minha família e aos meus amigos pelo seu apoio e disponibilidade durante a realização deste trabalho sendo que, sem eles, não conseguiria enfrentar este desafio.

Resumo

O presente trabalho procura encontrar resposta ao desafio colocado pela ANICP de encontrar novos mercados para as suas conservas de peixe. A principal questão de investigação é, portanto:

Como é que as tendências macro influenciam a seleção de um mercado internacional?

De forma a responder aos desafios colocados, a estratégia de investigação adotada foi o estudo de caso baseando-se na informação recolhida de várias fontes, como dados internos da ANICP, informação do website da associação e outras fontes.

A investigação concluiu que o novo mercado internacional com mais potencial para a exportação de conservas de peixe portuguesas será a Coreia do Sul, decorrente do seu elevado consumo de peixe *per capita*, do elevado poder de compra dos seus cidadãos e da existência de um acordo de comércio livre entre a Coreia do Sul e a União Europeia, que permite às conservas de peixe serem exportadas sem pagarem qualquer tarifa.

Palavras-Chave: tendências macro; seleção de mercado internacional; estudo de caso; Portugal; ANICP.

Número de palavras: 7867

Abstract

The present investigation seeks to answer to the challenge ANICP made of finding new markets for the Portuguese canned fish industry. The key research question is therefore:

How the macro trends influence the selection of an international market?

To respond to the challenges posed, a case study approach was adopted based in information gathered from several origins, including ANICP internal data as well data gathered from the association's website and external data sources.

Research has shown that the most appealing international market for Portuguese fish preserves will be South Korea, due to its high consumption of fish *per capita*, the high purchasing power of its citizens and the presence of a free trade agreement between South Korea and the European Union, which allows canned fish to be exported without paying any tariff.

Keywords: macro trends; international market selection; case study; Portugal; ANICP.

Word count: 7867

Índice

Agradecimentos.....	V
Resumo	VII
Abstract.....	VIII
Lista de Tabelas	XII
Glossário	XIV
1- Introdução	1
2- Revisão de literatura.....	2
2.1- As tendências macro.....	2
2.2- A seleção de mercados internacionais	8
2.3- As motivações e o timing da internacionalização	9
3- Estratégia de investigação	10
3.1- O estudo de caso	10
3.2- Seleção do caso	11
3.3- Recolha de dados	11
3.4- Análise dos dados	12
4- A ANICP	14
5- Discussão do caso	21
6. Conclusão	23
6.1. Proposições.....	23
6.2. Limitações da investigação	24
6.3. Implicações práticas.....	25
6.4. Implicações teóricas e recomendações para investigação futura	25
7- Bibliografia.....	27
Apêndice A- Tendências tecnológicas.....	34
Apêndice B- Tendências legais.....	38

Lista de Tabelas

Tabela 1-Tipo de barreiras não tarifárias. Retirado de United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2019).....	8
Tabela 2- Os motivos pró-ativos e reativos para a internacionalização das organizações. Retirado de Silva et al. (2018).	9
Tabela 3-O consumo de peixe per capita e a população. Retirado de Our World in Data, (2020).	17
Tabela 4-Respostas dos associados da ANICP a um inquérito realizado no final de 2020 acerca da atratividade de um conjunto de mercados para as conservas nacionais de peixe. Elaboração própria.	20
Tabela 6-As forças tecnológicas no mercado britânico. Elaboração própria.	35
Tabela 7-As forças tecnológicas no mercado japonês. Elaboração própria.	35
Tabela 8-As forças tecnológicas no mercado canadiano. Elaboração própria.....	36
Tabela 9-As forças tecnológicas no mercado emirati. Elaboração própria.	36
Tabela 10-As forças tecnológicas no mercado sul coreano. Elaboração própria.	37
Tabela 11- Requerimentos legais para o mercado sul coreano. Fonte Access2markets, (2022).	39
Tabela 12-Requerimentos legais para o mercado dos UAE. Fonte: Access2markets (2022). * Caso a exportação se efetue através do Dubai, os produtos estão sujeitos a duas taxas adicionais de 10 dinares cada (taxas de conhecimento e de inovação).....	39
Tabela 13-Requerimentos legais para o mercado dos EUA. Fonte: Access2markets (2022).	39
Tabela 14-Requerimentos legais para o mercado canadiano. Fonte: Access2markets (2022).	40
Tabela 15-Requerimentos legais para o mercado do Reino Unido. Fonte: Access2markets (2022).	40

Glossário

- AHDB- *Agriculture and Horticulture Development Board* (Reino Unido)
- AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- ANICP- Associação Nacional dos Industriais de Conservas de Peixe
- BBC- *British Broadcast Corporation*
- BFIDA- *British Food Importers & Distributors Association*
- BRC- *British Retail Consortium*
- EUA- Estados Unidos da América
- HS- *Harmonized System*
- IVA- Imposto sobre o Valor Acrescentado
- JETRO- *Japan External Trade Association*
- KOIMA- *Korea Importers Association*
- NASJ- *National Association of Supermarkets of Japan*
- NRF- *National Retail Federation (EUA)*
- PBCD- *Portuguese Business Council in Dubai*
- PESTL- Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico, Legal
- PIB- Produto Interno Bruto
- QBC- *Quebec Retail Council*
- RCC- *Retail Council of Canada*
- UAE- *United Arab Emirates* (Emirados Árabes Unidos)
- UNCTAD- *United Nations Conference on Trade and Development*

1- Introdução

O presente trabalho aborda a influencia das tendências macro na seleção de mercados internacionais, dando origem à seguinte questão de investigação: **Como é que as tendências macro influenciam a seleção de um mercado internacional?**

A estratégia de investigação adotada é o estudo de caso. O estudo de caso pode ser definido como uma investigação detalhada com o intento de providenciar uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenómeno em estudo (Johnston *et al*, 1999).

A análise da envolvente macro externa da organização pesquisa as tendências políticas, económicas, sócio culturais, tecnológicas, ambientais e legais (Ginter & Duncan, 1990). Antes da seleção de novos mercados internacionais, importa referir as motivações para a internacionalização das organizações (Hollensen, 2014). As organizações decidem internacionalizar-se por motivações reativas, quando são forçadas a fazê-lo por razões externas, e pró-ativas onde a internacionalização é feita por iniciativa interna.

A seleção de mercados internacionais constitui o procedimento através do qual são definidos os parâmetros a utilizar num processo de seleção de mercados com o objetivo de determinar quais os mercados com maior potencialidade (Kumar *et al*, 1994). O processo de seleção de novos mercados internacionais pode ser sistemático, quando são estabelecidos critérios para a análise, ou não sistemático onde a escolha do novo mercado internacional é feita por impulso (Andersen & Buvik, 2002).

O presente documento está estruturado em cinco capítulos, para além da introdução. No capítulo dois é apresentada uma revisão de literatura sobre: a) as tendências macro e suas componentes política, económica, sócio cultural, tecnológica, ambiental e legal; e b) a seleção de mercados internacionais, o estudo das motivações das organizações para a internacionalização e o timing de entrada das organizações nos mercados internacionais. O capítulo três descreve a estratégia de investigação de estudo de caso, bem como a recolha e análise dos dados da presente investigação. O capítulo quatro apresenta o caso específico da ANICP, nomeadamente a seleção de um novo mercado internacional para a associação, bem como a legislação, normas e procedimentos a ter em conta no mercado selecionado.

O capítulo cinco discute o caso da ANICP à luz da literatura existente. O sexto e último capítulo apresenta as principais conclusões e limitações da investigação.

2- Revisão de literatura

2.1- As tendências macro

A análise da envolvente macro externa da organização estuda as tendências políticas, económicas, sócio culturais, tecnológicas, ambientais e legais (Ginter & Duncan, 1990). Na análise das tendências, as organizações devem ter em atenção a possibilidade de um inter-relacionamento dessas tendências (Freire, 2020).

Numa tomada de decisão sobre a internacionalização de uma organização, a análise do risco político dos países é de grande importância. Apesar disso, não existe consenso sobre o que significa o risco político. Kobrin (1979) define o risco político como a interferência do poder político sobre os aspetos legais, regulatórios e económicos, criando incerteza e instabilidade nas operações das organizações. Por sua vez, Bremmer (2005) considera que o risco político é o impacto que a política tem sobre os mercados e as operações das organizações. Por último, para Bekaert *et al.* (2014), o risco político refere-se ao risco de os Estados afetarem negativamente o fluxo de caixa de empresas que realizam investimento direto estrangeiro.

No que toca aos efeitos do risco político sobre as empresas e o investimento, a visão tradicional é que uma redução do risco político se encontra fortemente associada a um incremento do investimento por parte das empresas multinacionais (Kobrin, 1979; Delios & Henisz, 2003; Bakaert *et al.*, 2014). No entanto, alguns autores discordam desta visão tradicional dos efeitos do risco político. Para Jiménez e Delgado-García (2012), existe uma relação entre o aumento do risco político e um aumento do investimento, sobretudo para empresas com origem num mercado com algum risco político. Yasuda e Kotabe (2021) consideram que os efeitos de risco político decorrem do ponto de referência de risco político de cada organização. Este é criado a partir dos recursos e capacidades já investidos pela empresa no país de acolhimento e no risco político do país de origem da empresa. Portanto, quando o risco político se encontra abaixo do ponto de referência da empresa, o investimento num país com risco político é considerado uma oportunidade e aumenta o investimento.

Quando o risco político se encontra acima do ponto de referência da empresa, o risco político é encarado como uma ameaça e é associado a uma redução do investimento por parte das organizações.

As forças económicas referem-se às condições económicas que afetam o poder da compra dos consumidores e as operações das organizações (Mações, 2019). Tal como a crise económica de 2008 e a pandemia do COVID-19 demonstraram, as flutuações económicas afetam gravemente as organizações, sobretudo aquelas que vendem produtos direcionados a consumidores com altos rendimentos ou a consumidores com alta sensibilidade ao preço (Kotler & Keller, 2016).

Na seleção de um mercado, as empresas devem estar atentas aos seguintes fatores económicos:

- Produto Interno Bruto (PIB)- O PIB mede o valor monetário de todos os bens (vendidos ao consumidor final) e serviços produzidos num país durante um ano (Callen, 2017);
- PIB *per capita*- Consiste no PIB dividido pela população do país e permite aferir a riqueza da população de um estado e o seu poder de compra (Hollensen, 2014);
- A existência de controlo de capitais- O controlo de capitais coloca restrições à entrada e saída de capitais. Até à crise financeira de 2008 o consenso era de que o controlo de capitais não era efetivo (Rebucci & Ma, 2019). Depois da crise de 2008, o Fundo Monetário Internacional considera que o uso de controlo de capitais pode ser válido para fazer face a riscos macroeconómicos (Pasricha, 2022). No entanto, a existência de controlo de capitais dificulta as operações das organizações como o repatriamento de dividendos ou transferências internacionais.

As forças socioculturais permitem entender a complexidade da configuração social de um país que passa por questões relacionadas com as classes sociais, a idade média da população, o nível de escolaridade e o acesso à educação, questões de género e índices de natalidade e de mortalidade (Silva *et al*, 2018).

A cultura é um conjunto de valores distintos que um determinado grupo partilha entre si, afetando todos os aspetos de uma sociedade ao nível de instituições, normas e convenções (Tekic & Tekic, 2021).

Hall (1976) desenvolveu o conceito de culturas de alto e baixo contexto a fim de determinar o tipo de orientação cultural. As culturas de baixo contexto dependem de linguagem verbal e escrita explícitas para a obtenção de um significado junto dos recetores da mensagem, evitando que seja necessária a sua descodificação para que se obtenha o seu verdadeiro significado. Por sua vez, as culturas de alto contexto colocam um enfoque maior nos elementos que rodeiam a mensagem para a obtenção de um maior grau de entendimento da mensagem. Nas culturas de alto contexto, o aspeto e o contexto social ganham especial importância ao adicionarem informação extra, a ser descodificada pelo recetor, à própria mensagem.

Para além da diferença em termos da orientação cultural de baixo e alto contexto, a idade média da população deve ser tida em conta. Nas últimas décadas registou-se um acentuado envelhecimento populacional nos países desenvolvidos e é esperado que o número de pessoas com mais de 65 anos atinja 1,5 mil milhões em 2050 (Nações Unidas, 2019). Os consumidores jovens apresentam características diferenciadas dos consumidores mais idosos. Os consumidores jovens são mais propensos para mudar de marca preferida, um tipo de comportamento que favorece as empresas recém-entradas num mercado. Por sua vez, os consumidores mais velhos apresentam uma maior propensão para se manterem leais à sua marca preferida durante um maior período de tempo. (Lambert-Pandraud & Laurent, 2010).

As forças tecnológicas referem-se às infraestruturas e investimentos dos países no desenvolvimento e promoção do acesso e uso da tecnologia, por parte da sua população (Hollensen, 2014). O crescimento do comércio online está a mudar de uma forma acelerada o consumo e a própria indústria do retalho. Para além da maior confiança dos consumidores em realizar compras online e do aumento dos investimentos em marketing digital e no canal online por parte das organizações, a pandemia do COVID-19 veio acelerar a adoção do comércio online (Ratchford *et al*, 2022). Desde o início da pandemia, a vontade dos consumidores em comprar produtos online aumentou 40 a 60%, comparando com os níveis de pré pandemia, (Bai *et al*, 2021). Segundo um estudo da

McKinsey, os consumidores usam o comércio online como um acrescento às compras semanais ou mensais realizadas num supermercado físico (Aull *et al*, 2021).

Apesar de o comércio online permitir oferecer uma maior variedade de produtos com um custo de distribuição baixo relativamente ao retalho físico (Ratchford *et al*, 2022), o comércio alimentar apresenta dificuldades num formato online. Uma das razões para essas dificuldades é a preferência por parte dos consumidores em comprar produtos alimentares que sejam perecíveis em lojas físicas em detrimento de lojas online (Chintagunta *et al*, 2012). Além da questão da perecibilidade dos bens, o comércio online de bens alimentares apresenta uma maior dificuldade em chegar a camadas da população mais idosas e com menor nível educacional e económico comparativamente ao retalho físico (Dominici *et al*, 2021).

Para além do crescimento explosivo do comércio online, a pandemia do Covid-19 também provocou uma crise nas cadeias de abastecimento globais (Shih, 2022). Uma das causas desta crise nas cadeias de fornecimento globais foi aumento substancial do preço do transporte internacional. Entre janeiro de 2019 e março de 2022, o preço de transporte por via marítima atingiu os 14,000\$ por contentor em setembro de 2021, encontrando-se atualmente nos 8,200\$ (Statista, 2022). O aumento do preço dos contentores foi causado, entre outros fatores, pelo aumento da procura na América do Norte e por constrangimentos causados pela pandemia nos portos chineses e norte americanos (Dierker *et al*, 2022). Este aumento do preço do transporte marítimo e aéreo causou dificuldades nas operações das organizações, sobretudo quando se procede ao envio de produtos volumosos e que ocupem muito espaço.

A natureza também influencia a tomada de decisões das organizações ao nível financeiro e organizacional. As mudanças climáticas irão provocar graves danos ao nível das infraestruturas, da segurança alimentar e da sustentabilidade dos ecossistemas naturais (Woetzel *et al*, 2020). A luta contra as alterações climáticas irá também influenciar as operações das organizações. A necessidade de transição de combustíveis fósseis para energias mais verdes e o crescente uso de impostos sobre o carbono e de mercados de carbono provocarão constrangimentos ao funcionamento das empresas e recompensarão as organizações mais amigas do ambiente (Blaufelder *et al*, 2021). Nos oceanos, a

subida do nível do mar e a acidificação da água do mar provocarão danos nos ecossistemas marinhos e costeiros, colocando desafios a organizações cuja operações dependem do ecossistema marinho (Mendenhall *et al*, 2020).

As forças legais são constituídas por leis e regulamentos que estabelecem diretrizes para as operações das empresas (Mações, 2019). Em particular, podem ser alvo de análise os acordos de comércio livre, as tarifas e a existência de barreiras não tarifárias. Os acordos de comércio livre são acordos bilaterais ou multilaterais onde países participantes dão tratamento preferencial aos bens importados de outros países do acordo, permitindo às suas empresas beneficiarem de tarifas preferenciais reduzidas ou até mesmo da sua inexistência (Demir & Maes, 2019). Os acordos de comércio livre apresentam um impacto positivo sobre o comércio externo dos países integrantes dos acordos, apesar de nem todas as partes obterem o mesmo benefício (Baier & Bergstrand, 2007), (Sun & Reed, 2010), (Hur & Park, 2012). Baier e Bergstrand (2007) descobriram que, em média, um acordo de comércio livre bilateral duplica os fluxos comerciais entre os dois Estados no espaço de 10 anos. Sun e Reed (2010) confirmam os impactos que os acordos de comércio livre têm sobre o aumento do comércio, nomeadamente nos produtos agrícolas. Por sua vez, Hur e Park (2012) consideram que um acordo de comércio livre bilateral conduz a um aumento do *gap* entre o PIB per capita dos dois países, demonstrando que os efeitos positivos de um acordo de comércio livre não se repercutem de uma forma igualitária entre os países membros do acordo.

No caso de Portugal, a elaboração de acordos de comércio livre é uma responsabilidade exclusiva da União Europeia (Comissão Europeia, n.d). Atualmente a União Europeia tem vários acordos de comércio livre com vários Estados (Comissão Europeia, n.d). Destacam-se os seguintes: acordo de parceria económica União Europeia-Japão que entrou em vigor a 1 de fevereiro de 2019; acordo de comércio livre União Europeia-Vietname que entrou em vigor a 1 de agosto de 2020; acordo de comércio livre União Europeia-Singapura que entrou em vigor a 21 de novembro de 2019; acordo comercial global e económico União Europeia-Canadá que entrou em vigor provisoriamente a 21 de setembro de 2017; acordo de comércio livre União Europeia-Coreia do Sul que entrou em vigor a 13 de dezembro de 2015 e o acordo de comércio e cooperação União Europeia-Reino Unido que entrou em vigor provisoriamente a 1 de janeiro de 2020.

As tarifas são um imposto colocado aos produtos importados com o objetivo de desencorajar a sua importação, contribuindo para a proteção das indústrias nacionais (Krugman & Wells, 2012). Nos últimos anos assistiu-se a um retorno ao protecionismo e a um aumento das tarifas, com a imposição por parte dos Estados Unidos de tarifas sobre produtos da China e da União Europeia, causando retaliações por parte destes (Fajgelbaum *et al*, 2020). Estas guerras comerciais provocaram um aumento dos preços pagos pelos consumidores e importadores e um decréscimo nas quantidades de bens importados e exportados (Amiti *et al*, 2019; Fajgelbaum *et al*, 2020).

As barreiras não tarifárias afetam a exportação de produtos para um determinado mercado. Como barreiras não tarifárias incluem-se todas as ações de política comercial externa para além das tarifas que apresentam algum efeito negativo sobre o comércio internacional, uma vez que afetam os preços e as quantidades dos produtos alvo de barreiras não tarifárias (Cadot *et al*, 2018). As motivações para o uso de barreiras não tarifárias podem ser de caráter económico, como o desenvolvimento económico do país ou equilíbrio da balança comercial, ou de bem-estar, através da redução das assimetrias de informação e da mitigação dos riscos para o consumidor (Guimarães, 2005). Para os produtores, as barreiras não tarifárias implicam um aumento de custos, quer fixos (aquisição de certificados, conformidade nos requerimentos ao nível do marketing), quer variáveis (maior tempo de entrega e a possibilidade de certos produtos não entrarem no país), resultando numa diminuição dos lucros e da oferta (Santeramo & Lamonaca, 2019). Estas e outras barreiras não tarifárias são apresentadas na Tabela 1 em baixo.

Classification of non-tariff measures by chapter

Imports	Technical measures	A	Sanitary and phytosanitary measures
		B	Technical barriers to trade
		C	Pre-shipment inspection and other formalities
	Non-technical measures	D	Contingent trade-protective measures
		E	Non-automatic import licensing, quotas, prohibitions, quantity-control measures and other restrictions not including sanitary and phytosanitary measures or measures relating to technical barriers to trade
		F	Price-control measures, including additional taxes and charges
		G	Finance measures
		H	Measures affecting competition
		I	Trade-related investment measures
		J	Distribution restrictions
		K	Restrictions on post-sales services
		L	Subsidies and other forms of support
		M	Government procurement restrictions
		N	Intellectual property
		O	Rules of origin
Exports	P	Export-related measures	

Tabela 1- Tipo de barreiras não tarifárias. Retirado de United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2019).

2.2- A seleção de mercados internacionais

A seleção de mercados internacionais é o processo pelo qual são estabelecidos critérios que serão utilizados para determinar quais os mercados com maior potencialidade (Kumar *et al*, 1994). O processo de seleção de mercados internacionais pode ser feito por uma seleção sistemática ou por uma seleção não sistemática:

- Seleção sistemática- na seleção sistemática é usado um processo de decisão baseado em vários critérios para analisar o potencial dos mercados alvo (Papadopoulos & Denis, 1988). Para uma correta seleção dos mercados, o gestor deve definir os critérios pelos quais os mercados serão comparados. Os critérios podem consistir na análise política, cultural e econômica dos mercados ou no estudo da dimensão de mercado, da concorrência e dos custos de operação em determinados mercados.

- Seleção não sistemática- na seleção não sistemática não é utilizado nenhum método formal para a seleção de um novo mercado (Papadopoulos & Martín, 2011). Em vez do uso de critérios para a seleção de mercados, a escolha de um novo mercado baseia-se na intuição dos gestores e do surgimento de oportunidades, como, por exemplo, uma encomenda externa ou encontro fortuito numa feira empresarial.

2.3- As motivações e o timing da internacionalização

As motivações para a internacionalização das organizações podem ser divididas, segundo Hollensen (2014), em dois tipos:

- As motivações reativas, onde, por exemplo, as empresas não tencionam, verdadeiramente, começar o seu processo de internacionalização, mas são levadas a fazê-lo, por exemplo, para satisfazer uma encomenda de um cliente estrangeiro ou por arrasto por parte de um cliente que se vai internacionalizar e precisa da empresa parceira para desenvolver as suas atividades no novo país.
- As motivações pró-ativas, onde pertence em exclusivo à empresa a iniciativa de internacionalização, com o objeto de crescer e de aumentar a sua rentabilidade (Tabela 2).

Motivações para começar a exportar/internacionalizar	
Motivos Pró-ativos: <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de crescimento; - Impulso da gestão da empresa; - Produto único; - Competências únicas; - Oportunidades em mercados externos; - Economias de escala; - Benefícios fiscais e apoios governamentais; - Acesso a matérias-primas/Trabalho a baixo custo; 	Motivos Reativos: <ul style="list-style-type: none"> - Pressões Competitivas/Mercado Interno pequeno ou saturado; - Realização de uma encomenda por parte de um cliente estrangeiro; - Internacionalização por arrastamento; - Imperativos do próprio negócio; - Proximidade cultural, linguística e geográfica;

Tabela 2- Os motivos pró-ativos e reativos para a internacionalização das organizações. Retirado de Silva et al. (2018).

O *timing* da internacionalização de uma organização é de grande importância estratégica, sendo que um mau *timing* de entrada pode provocar dificuldades às organizações ou até mesmo o seu desaparecimento (Suarez *et al*, 2015).

Quando uma organização é uma *first-mover* num mercado, ou seja, é a primeira a entrar naquele país ou num determinado segmento de produto/indústria, apresenta vantagens que lhe permitem obter lucros económicos positivos. Isto permite à empresa conseguir preços de venda mais vantajosos e obter uma maior quota de mercado em relação a organizações que entrem mais tarde (Lieberman & Montgomery, 1988; Makadok, 1998; Frynas *et al*, 2006). As vantagens de um *first-mover* conseguem ser mantidas mesmo depois da entrada de novos concorrentes, sendo que existe evidência empírica que empresas que entram mais cedo num mercado conseguem, consecutivamente, manter melhores preços e maior quota de mercado (Makadok, 1998).

Por sua vez, as *late-movers*, que entram depois das *first-movers*, beneficiam da possibilidade de aprender com os erros das *first-movers* na entrada no mercado, bem como no facto de eventuais incertezas no que concerne à questão regulatória e de adesão por parte dos consumidores ao produto já se encontrarem resolvidas. Beneficiam também do acesso a um conjunto de possíveis trabalhadores mais qualificados e mais experientes do que as empresas pioneiras (Silva *et al*, 2018).

De acordo com a Tabela 2 em cima, apenas as tendências macro legais (Benefícios fiscais e apoios governamentais) permitem responder à principal questão de investigação do presente estudo: **Como é que as tendências macro influenciam a seleção de um mercado internacional?** A presente investigação estudou, por isso, um caso exploratório (ANICP) para aferir o papel de outras tendências macro, designadamente políticas, económicas, sociais, tecnológicas e legais na seleção pró-ativa de um mercado internacional.

3- Estratégia de investigação

3.1- O estudo de caso

A principal questão desta investigação é **como é que as tendências macro influenciam a seleção de um mercado internacional?** Para responder à questão

de investigação foi adotado o estudo de caso. Em particular, foi analisado o caso exploratório da ANICP.

Um estudo de caso é definido como uma investigação empírica que analisa aprofundadamente um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, sobretudo quando as fronteiras entre o próprio fenómeno e o contexto não são facilmente distinguíveis (Yin, 2009). Para Johnston et al. (1999), o estudo de caso consiste numa investigação detalhada com o intento de analisar o contexto e os processos envolvidos no fenómeno empírico.

O estudo de caso é a estratégia de investigação ideal quando o investigador coloca questões do tipo “como e porquê” num fenómeno contemporâneo da vida real, onde o investigador tem pouco controlo sobre os eventos (Yin, 2009). O estudo de caso permite a realização de descobertas indutivas e ocasionalmente dedutivas (Baskarada, 2014).

Nesta investigação será analisado um só caso, visto que estudos de um só estudo de caso tendem a gerar uma maior e melhor quantidade de teoria do que estudos de casos múltiplos. Ao focar-se num só caso, o investigador consegue aprofundar mais a sua análise comparativamente a uma investigação com vários casos (Dyer & Wilkins, 1991).

3.2- Seleção do caso

A ANICP foi selecionada como caso, visto que o investigador realizou um estágio curricular com duração de seis meses nesta associação, tendo nesse âmbito sido desafiado a encontrar novos mercados para as conservas de peixe portuguesas. Assim sendo, o investigador considerou pertinente estudar de que forma as tendências macro influenciam a seleção de mercados internacionais em geral.

3.3- Recolha de dados

Num estudo de caso são usadas múltiplas fontes de dados, usando uma variedade de dados quantitativos (questionários, estatísticas) e qualitativos (entrevistas, observação direta e análise documental) sempre numa lógica de descrição e não mensuração do fenómeno no seu contexto (Crowe et al, 2011). A

utilização de vários tipos de fontes permite a realização de uma triangulação de dados que fará com que as conclusões apresentadas no estudo de caso apresentem uma maior validade e fiabilidade relativamente a estudos de caso que utilizem uma só fonte de dados (Yin, 1994).

Uma vez que o investigador foi estagiário na ANICP, conseguiu obter dados como observador participante que de outra forma seriam impossíveis de adquirir. Na presente investigação foram utilizadas as duas principais técnicas de recolha de dados:

- Observação direta por parte do investigador: considerando a realização de um estágio que serviu de base para esta investigação, o investigador foi um observador participante, permitindo-lhe obter uma perspetiva privilegiada sobre o problema em análise.
- Análise de documentos internos e externos sobre o setor e as tendências macro: apontamentos das reuniões com a AICEP (Associação para o Investimento e Comércio Externo de Portugal); documentos de organizações internacionais, de consultoras de gestão e artigos de imprensa nacional e internacional.

3.4- Análise dos dados

A análise de dados consiste na avaliação, categorização e redução da informação recolhida para a construção empírica de conclusões (Yin, 2009). O tipo de análise depende do tipo de estudo de caso (Baxter & Jack, 2008). Para Yin (2009) existem cinco técnicas de análise:

- Padrões compatíveis: envolve a comparação entre os padrões e/ou efeitos previstos e os padrões e/ou efeitos empiricamente observados, procurando identificar variâncias ou *gaps* entre o previsto e a observação empírica (Baškarada, 2014).
- *Explanation building*: envolve a construção de uma explicação do caso através da análise dos dados (Yin, 2009). Neste contexto, a explicação refere-se ao processo de construção de uma série de ligações causais acerca de como ou porquê algo aconteceu;

- **Análise cronológica:** é uma técnica de análise que procura padrões ao longo de um período temporal alargado a fim de encontrar ligações entre o esperado e o observado empiricamente ao longo do tempo (Baškarada, 2014);
- **Modelos lógicos:** um conjunto de eventos causa-efeito é comparado com evidências empiricamente observáveis (Yin, 2009);
- *Cross case synthesis:* aplica-se a estudos de caso múltiplo e pode envolver qualquer umas das técnicas acima mencionadas (Baškarada, 2014).

Miles e Huberman (1994) consideram que a análise dos dados engloba três passos que se encontram conectados entre si. Estes três passos são:

1. **Redução dos dados:** A redução dos dados inicia-se antes da recolha dos dados e estende-se para lá da própria recolha de dados. Neste período são definidas as questões de investigação, os casos que serão alvo de análise e definem-se as técnicas de recolha de dados.
2. *Visualização de dados:* Neste segundo passo os dados restantes são organizados visualmente em tabelas.
3. **Construção de conclusões e a verificação:** No último passo, os dados são interpretados para a construção de proposições.

Na presente investigação foi utilizado o método de análise de dados de Miles e Huberman (1994). Na redução de dados estabeleceu-se a questão de investigação: **Como as tendências macro ambientais afetam a seleção de mercados internacionais?** Além da questão de investigação, definiu-se que se optaria pelo estudo de um só caso (a ANICP) e que se iria utilizar a observação direta e a análise documental como métodos de recolha de dados, partindo de informação providenciada pela ANICP e de informação externa recolhida pelo investigador. Nesta fase, procurou-se recolher uma grande quantidade de dados a fim de proporcionar ao investigador uma melhor compreensão do tema.

Na *visualização de dados*, os dados recolhidos na fase anterior foram compilados num ficheiro Excel a fim de o investigador obter uma síntese dos dados.

Por último, os dados foram interpretados para responder à questão de investigação com novas proposições.

4- A ANICP

A ANICP é a associação que representa os interesses do setor das conservas de peixe em Portugal (ANICP, n.d). Criada em 1977 com o objetivo de dar uma voz unida à indústria conserveira portuguesa é composta, atualmente, por 27 associados, incluindo empresas de embalagens para as conservas, lojas especializadas e produtores de conservas de peixe (ANICP, n.d). Além de representar os interesses dos associados, a ANICP fornece aconselhamento jurídico, bem como assistência na internacionalização dos seus associados através da procura de novas oportunidades e mercados, assim como pela participação em feiras e outras formas de divulgação (ANICP, n.d).

Em termos de recursos humanos, a ANICP conta com duas funcionárias a tempo inteiro, a Dr.^a Isabel Tato e a Dr.^a Marta Azevedo, ambas com um conhecimento vasto do setor (ANICP, n.d). A Dra. Isabel Tato é a secretária-geral da associação e, ao mesmo tempo, a diretora científica da ANICP apresentando um conhecimento profundo sobre peixe e o setor conserveiro (Madsen, 2014; ANICP, n.d). Por sua vez, a Dr.^a Marta Azevedo é responsável pela marca e comunicação da ANICP (ANICP, n.d). Para além destas funcionárias a tempo inteiro, a ANICP também conta com a participação parcial dos associados que desempenham funções de gestão (ANICP, n.d).

Em termos de matérias-primas utilizadas pelos associados da ANICP, destacam-se o atum e a sardinha, tendo o bacalhau, salmão, vieiras e mexilhões também um papel importante. Para além das matérias-primas de origem animal, destacam-se também os óleos vegetais e o azeite, bem os materiais para embalagens primárias e secundárias.

Em 2020, a ANICP lançou a iniciativa “Conservas de Portugal- Vamos conservar o que é nosso” (ANICP, n.d, 2021). Esta campanha pretendia promover o consumo de conservas portuguesas em Portugal, através da consciencialização dos consumidores portugueses para que estes realizem uma escolha informada e que fomente o consumo das conservas nacionais (ANICP, 2021).

Para além de pretender dinamizar o mercado interno com a iniciativa “Vamos Conservar o que é Nosso”, a ANICP aposta sobretudo no aprofundamento da internacionalização dos seus associados, sendo que o setor conserveiro exportou 43 mil toneladas (70%) da sua produção em 2019 (Silva, 2020). Atualmente, os maiores mercados de exportação das conservas nacionais são a França, a Itália, o Reino Unido, os Estados Unidos da América (EUA), o Canadá, a África do Sul e a Suíça (Silva, 2020).

Para encontrar novos mercados para as conservas de peixe nacionais, a ANICP realizou, durante os anos de 2020 e 2021, uma série de inquéritos e de reuniões com os seus associados e com entidades parceiras, nomeadamente a AICEP. Este trabalho teve como objetivo determinar quais os mercados (novos ou expansão dos existentes) que apresentam maior potencialidade para as conservas de peixe portuguesas. Foi assim elaborada uma lista de pré-seleção, incluindo uma lista de potenciais parceiros de negócio no Canadá, na Suíça, na África do Sul e na Áustria, e uma tabela com informação mais geral de outros mercados tais como a China e os EUA. A ANICP realizou também um inquérito junto dos seus associados sobre a atratividade dos vários mercados internacionais para as suas empresas.

Findas as reuniões com a AICEP e concluídos os inquéritos junto dos associados, a ANICP realizou uma triagem final que resultou em 23 mercados com maior potencial para exportação das conservas de peixe portuguesas. Os 23 mercados pré-selecionados foram os seguintes: África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Cabo Verde, Canadá, China, Coreia do Sul, Egito, Emirados Árabes Unidos (UAE), Estados Unidos da América, Guiné-Bissau, Índia, Japão, Macau, México, Moçambique, Nova Zelândia, Polónia e a Rússia. A Austrália foi posteriormente substituída pelo Reino Unido por se considerar que não teria tanta receptividade para as conservas portuguesas.

Para avaliar o macro ambiente dos mercados, foi utilizada a análise PESTL (Político, Económico, Social, Tecnológico e Legal). Na avaliação do macro dos mercados, a ANICP optou pela não inclusão das forças ambientais visto que não são relevantes num processo de seleção de mercado desta natureza.

Depois de chegar a um conjunto de quatro mercados finais através da ferramenta de análise PESTL, a ANICP também teve em conta o resultado do inquérito realizado em 2020 junto dos associados relativamente às suas

preferências de mercados e utilizado o fator consumo de peixe *per capita* como fator adicional tendente à escolha final do mercado selecionado.

Nas forças políticas foram utilizados como critérios para a medição do risco político a ocorrência ou tentativa de um golpe de estado nos últimos 12 meses ou, a ocorrência de um conflito armado interno ou externo nos últimos 12 meses. Assim sendo e segundo o critério da estabilidade governativa, a Guiné-Bissau não foi considerada por causa da ocorrência de uma tentativa de golpe de estado a 1 de fevereiro de 2022 (British Broadcast Corporation (BBC), 2022).

Relativamente à ocorrência de um conflito armado interno ou externo nos últimos 12 meses, Moçambique e a Rússia não foram considerados. Moçambique vive um conflito na região de Cabo Delgado (Seabra, 2021) e a Rússia invadiu a Ucrânia a 24 de fevereiro de 2022, situação que motivou a imposição de sanções por parte dos países ocidentais (Seddon *et al*, 2022). Assim, foram eliminados os seguintes mercados com base na análise das forças políticas: Guiné-Bissau, Moçambique e Rússia.

Na análise das forças económicas foram usados como critérios o PIB *per capita* e o PIB.

A partir dos dados do Banco Mundial (2020), foi possível obter o PIB *per capita* a preços correntes do ano de 2020 dos diferentes países em análise. A África do Sul, Angola, Argentina, Brasil, Cabo Verde, China, Egito, Índia, México e Polónia têm, respetivamente, valores de PIB *per capita* de 5.090\$, 1.776\$, 8.579\$, 6.796\$, 3.084\$, 10.434\$, 3.569\$, 1.927\$, 8.346\$ e 15.656 \$ (Banco Mundial, 2020). Estes valores são inferiores aos valores de Portugal que é de 22.439\$ *per capita* (Banco Mundial, 2020).

Relativamente ao PIB corrente total, Macau e a Nova Zelândia apresentam, respetivamente, um PIB em milhares de milhões, em 2020, de 25.586\$ e 210.700\$, que são mais baixos do que o de Portugal, que é de 228.539\$ (Banco Mundial, 2020).

Considerando a análise das forças económicas foram, por isso, eliminados pela ANICP os seguintes mercados: África do Sul, Angola, Argentina, Brasil, Cabo Verde, China, Egito, Índia, México, Polónia, Macau e Nova Zelândia.

Nas forças sócio culturais foram usados como critérios o consumo de peixe *per capita* e o tamanho da população do país (Tabela 3).

País	Consumo de peixe <i>per capita</i> (em Kg)	População (em milhões)
Áustria	14,09 Kg	9
Bélgica	23,01Kg	11,6
Canadá	22,45Kg	38,1
Coreia do Sul	54,97 Kg	51,3
EUA	22,36Kg	332,9
Reino Unido	19,73Kg	68,2
UAE	24,71 Kg	10
Japão	45,4 Kg	126

Tabela 3-O consumo de peixe per capita e a população. Retirado de Our World in Data, (2020).

A tabela 3 acima demonstra que três dos países apresentam populações e consumos de peixe per capita baixos (Áustria, Bélgica e Emiratos Árabes Unidos). No entanto, além disso, existem também outros fatores específicos a considerar relativamente a cada um desses 3 países. No caso da Áustria, as conservas nacionais de peixe já têm 50% de quota de mercado que, juntando à pequena população (9 milhões) e ao baixo consumo de peixe per capita, não deixa muito espaço para um crescimento futuro. No caso da Bélgica, apesar de existir uma grande diáspora portuguesa, é um mercado relativamente pequeno e que já é bastante explorado pelas conserveiras nacionais. Por outro lado, os UAE, apesar de apresentarem um consumo de peixe per capita e população comparativamente baixos, não serão desclassificados, uma vez que a própria ANICP manifestou especificamente um forte interesse no mercado do Dubai, mercado esse que apresenta um grande apetite por produtos de luxo, portanto de grande valor acrescentado.

Considerando a análise das forças sócio culturais foram, portanto, eliminados pela ANICP os seguintes mercados: Áustria e Bélgica.

Nas forças tecnológicas foram usados como critérios a indústria do *e-commerce*, a indústria de retalho alimentar tradicional (principais atores e associações de representação do setor) e uma simulação de custo de transporte de Portugal para cada um dos destinos, usando a empresa DHL.

Assim, através da análise das tabelas que se encontram no Apêndice A, foi possível concluir que, apesar de o Japão ser um dos maiores mercados ao nível do retalho online e apresentar um dos maiores consumos de peixe per capita, requer custos de transporte entre Portugal e o Japão demasiado elevados, aumentando de forma proibitiva o preço de venda final ao consumidor. A análise das forças tecnológicas determinou, por isso, a exclusão pela ANICP do mercado japonês, restando apenas cinco mercados: Canadá, Reino Unido, EUA, Coreia do Sul e UAE.

Na análise das forças legais foram consideradas a existência ou não de um acordo de comércio livre entre a União Europeia e o país em causa, assim como as tarifas, impostos e barreiras não tarifárias existentes. De forma a examinar estes critérios

foi utilizado o *Access2Markets*, um *website* da Comissão Europeia destinado a apoiar as empresas europeias no seu processo de internacionalização.

Através da análise das tabelas que se encontram no apêndice B, foi possível concluir que:

A Coreia do Sul é um dos países que oferece melhores condições a nível legal, uma vez que apresenta um acordo de comércio livre com a União Europeia (que está totalmente em vigor, ao contrário do Reino Unido e do Canadá), o que permite ter uma tarifa de 0% sobre as conservas de peixe, caso estas cumpram as regras de origem estipuladas. Além disso, não existe nenhuma barreira comercial de realce relativa ao mercado sul coreano e, relativamente a impostos, apenas se paga IVA (Imposto sobre o valor acrescentado) a 10%.

Os UAE não têm acordo de comércio livre com a União Europeia e apresentam uma tarifa de 5% sobre as conservas de peixe. Relativamente aos impostos, são de salientar os 5% de IVA e 70 dirhams (cerca de 17,75€) de taxas alfandegárias. Este mercado não apresenta barreiras comerciais de realce para o setor das conservas.

Os EUA, tal como os UAE, não têm acordo de comércio livre com a União Europeia e, por isso, apresentam uma tarifa de 6% sobre as conservas de peixe importadas. Não apresentam nenhuma barreira comercial de relevo. No que toca aos impostos, os EUA requerem, além dos impostos sobre as vendas que são imputados ao consumidor final, uma taxa de 0.3464% sobre o valor da encomenda e uma taxa de 0,125% do valor da importação para manutenção dos portos (que só se aplica se o produto vier por via marítima).

O Canadá, apesar de ter um acordo de comércio livre com a União Europeia, é um dos países que acaba por apresentar piores condições. Embora as tarifas sobre as conservas de peixe sejam de 0% (caso os produtos cumpram as regras de origem do Canadá e da União Europeia), existem disputas comerciais no que toca aos rótulos e deve ainda ser pago um imposto de 5% sobre o valor das importações. Isto além de um imposto sobre as vendas (imputado ao consumidor final) que varia entre as províncias do Canadá, atingindo um máximo de 15% na Nova Escócia e em Nova Brunswick.

Por último, o Reino Unido tem um acordo de comércio livre com a União Europeia, embora com carácter provisório depois do brexit. Assim, o Reino Unido não coloca quaisquer tarifas sobre as conservas de peixe, se estas, tal como no

caso do Canadá e da Coreia do Sul, cumprirem as regras de origem. Também não cobra qualquer outro imposto sobre o valor da importação.

Depois desta análise dos cinco países do ponto de vista legal, optou-se por eliminar o Canadá, uma vez que o país que apresenta as piores condições comparativamente aos restantes. Acresce que o mercado canadiano tem já uma implantação relevante das conservas portuguesas, sobretudo junto da diáspora portuguesa.

Assim sendo, restaram da seleção inicial quatro países: **o Reino Unido, os EUA, os UAE e a Coreia do Sul**. Concluída a seleção dos mercados através da análise das forças PESTL, os resultados obtidos foram cruzados com os resultados do inquérito feito pela ANICP no final de 2020 junto dos seus associados acerca de quais os mercados que estes desejavam por considerarem com maior potencial (Tabela 4).

País	Quantos associados desejam exportar para o mercado	Quais os associados que querem exportar para o País em questão
Coreia do Sul	2	Luças, Santa Catarina.
EUA	2	Conserveira do Sul e Santa Catarina (reforço)
Reino Unido	2	Jocusil e Cofaco
UAE	1	Santa Catarina

Tabela 4-Respostas dos associados da ANICP a um inquérito realizado no final de 2020 acerca da atratividade de um conjunto de mercados para as conservas nacionais de peixe. Elaboração própria.

Analisando os resultados do inquérito realizado pela ANICP, verifica-se que a Coreia do Sul, os EUA e o Reino Unido receberam o mesmo interesse por parte dos associados. A Coreia do Sul apresenta, contudo, um consumo de peixe per capita de 54 kg, bastante superior aos 22kg dos EUA e aos 19kg do Reino Unido. Além disso, a Coupang (www.coupang.com), maior retalhista de e-commerce da Coreia do Sul, já encetou contactos com a ANICP para que os seus associados enviem produtos para prova. Até à data, apenas a Ramirez vendia os seus produtos na Coupang.

5- Discussão do caso

No caso da ANCIP, a análise das tendências político, económico, sócio cultural, tecnológico e legal permitiu selecionar de forma sistemática quatro mercados com maior interesse comparado para as conservas de peixe portuguesas. Estes quatro mercados são a Coreia do Sul, EUA, Reino Unido e UAE. Todos estes mercados apresentam grande potencialidade para os associados, visto que apresentam estabilidade política, um PIB per capita e PIB corrente mais elevado do que o de Portugal. Além disso, os quatro mercados apresentam uma grande população e/ou um elevado consumo de peixe (apesar dos UAE não apresentarem grande população ou consumo de peixe muito elevado, o facto de o Dubai a Abu Dhabi serem *hubs* turísticos e de negócios de importância mundial, torna importante a presença das conservas portuguesas no UAE) e indústrias de retalho físico e online bem desenvolvidas. Por último, a existência de acordos de comércio livre (Coreia do Sul e Reino Unido) e a ausência de barreiras não tarifárias (EUA e UAE) são forças legais que tornam estes mercados atrativos.

O caso de estudo ilustra, portanto, a relação entre as tendências macro e a seleção de mercados internacionais. Em particular, inclui os seguintes critérios de seleção a nível macro:

- Estabilidade política (tendência política)
- PIB *per capita* (tendência económica)
- PIB corrente (tendência económica)
- População (tendência social)
- Consumo *per capita* (tendência social)
- Indústrias de retalho físico (tendência tecnológica)
- Indústrias de retalho online (tendência tecnológica)
- Acordos de comércio livre (tendência legal)
- Barreiras não tarifárias (tendência legal)

Em termos de forças políticas, o caso parece estar mais em conformidade com a visão tradicional de que uma redução do risco político aumenta a probabilidade

de investimento direto estrangeiro (Kobrin, 1979); (Delios & Henisz, 2003); (Bakaert *et al*, 2014). A visão alternativa, de que quando o risco político se encontra abaixo do ponto de referência da empresa, esta mantém o seu interesse no mercado internacional não parece ser confirmada no caso da ANICP (Jiménez & Delgado-García, 2012; Yasuda & Kotabe, 2021).

Em termos de forças económicas, o caso confirma que o investimento direto estrangeiro está positivamente associado ao PIB *per capita* (Hollensen, 2014) e de PIB corrente (Callen, 2017). Estas tendências económicas, contudo, são moderadas por outras forças, designadamente as sociais tais como o consumo per capita de peixe. Ou seja, o caso parece confirmar o pressuposto de que as interligações sistémicas entre as várias tendências macro é tão ou mais importante do que o seu efeito isolado (Freire, 2020).

Em termos de forças sociais, além da dimensão cultural (Hall, 1976; Tekic & Tekic, 2021) e do consumo per capita de peixe, o caso confirma a importância da população como critério demográfico de seleção de um mercado internacional, ilustrado pelo facto de a Coreia do Sul ter uma população cinco vezes superior à portuguesa. O caso não ilustra, contudo, a importância das diferenças de consumo entre gerações (Lambert-Pandraud & Laurent, 2010).

Em termos de forças tecnológicas, o caso confirma a importância do comércio online (Bai *et al*, 2021; Ratchford *et al*, 2022) com critério de seleção de um mercado internacional (Hollensen, 2014). Não parece reconhecer, contudo, a complementaridade entre o retalho online e físico (Aull *et al*, 2021) e o facto de o comércio online de bens alimentares apresentar maior dificuldade junto da população mais idosa (Dominici *et al*, 2021).

Finalmente, em termos de forças legais, o caso confirma que os acordos de comércio livre (Demir & Maes, 2019; Baier & Bergstrand, 2007) são utilizados como critério de seleção de um mercado internacional. Também confirma que as barreiras não tarifárias afetam a exportação de produtos para um determinado mercado (Cadot *et al*, 2018; Santeramo & Lamonaca, 2019).

O caso escolhido complementa, portanto, a revisão de literatura (Silva *et al*, 2018), segundo a qual apenas as tendências macro legais (Benefícios fiscais e apoios governamentais) influenciam a seleção de um mercado internacional. Em particular, o caso acrescenta à Tabela 2 a estabilidade política (força política), o PIB *per capita* e o PIB corrente (forças económicas), a população e o consumo *per capita* (forças sociais), as indústrias de retalho físico e online (forças tecnológicas)

e os acordos de comércio livre assim como as barreiras não tarifárias (forças legais).

Em termos de abordagem à seleção de mercados internacionais, o caso confirma a seleção sistemática em detrimento da seleção não sistemática (Papadopoulos & Denis, 1988). É de realçar, contudo, que o caso se baseia exclusivamente em critérios macro, apesar de a literatura também prever critérios meso tais como a concorrência e critérios micro como os custos operacionais da empresa.

Em termos de motivações para a internacionalização, o caso ilustra motivações pró-ativas e não reativas (Hollensen, 2014). É de realçar, contudo, que as primeiras não excluem as segundas tal como é ilustrado pelo facto de no caso uma empresa sul coreana, a Coupang (www.coupang.com), maior retalhista de e-commerce da Coreia do Sul, ter contactado a ANICP para que os seus associados enviem produtos para prova.

Finalmente, em termos de *timing* da internacionalização (Suarez *et al*, 2015), o caso confirma que este é utilizado como um critério de seleção de mercado internacional. Em particular, a Áustria e a Bélgica foram excluídas pelo facto de os concorrentes nesses países beneficiarem de *first-mover advantage* (Lieberman & Montgomery, 1988; Makadok, 1998; Frynas *et al*, 2006). É de realçar, contudo, que os concorrentes nesses países eram sobretudo nacionais e não estrangeiros conforme previsto na revisão de literatura.

6. Conclusão

6.1. Proposições

O presente trabalho tenta responder à seguinte questão de investigação: **Como é que as tendências macro influenciam a seleção de um mercado internacional?** Na respetiva revisão de literatura a questão de investigação foi parcialmente respondida, designadamente em termos de benefícios fiscais e apoios governamentais (Silva *et al*, 2018), restringindo as tendências macro às tendências legais.

A análise do caso da ANICP revelou, contudo, que a estabilidade política (tendência política), o PIB *per capita* e o PIB corrente (tendências económicas), a população e o consumo *per capita* (tendências sociais), as indústrias de retalho físico e online (tendências tecnológicas) e os acordos de comércio livre assim

como as barreiras não tarifárias (outras tendências legais), também respondem à questão de investigação.

De forma mais geral, podemos formalizar estas descobertas no caso em nove proposições:

- 1- Quanto maior for a estabilidade política de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 2- Quanto maior for o PIB *per capita* de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 3- Quanto maior for o PIB corrente de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 4- Quanto maior for a população de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 5- Quanto maior for o consumo *per capita* de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 6- Quanto maior for a indústria de retalho físico de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 7- Quanto maior for a indústria de retalho online de um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 8- Quanto mais acordos de comércio livre tiver um mercado internacional, maior será a sua atratividade;
- 9- Quanto menores forem as barreiras não tarifárias de um mercado internacional, maior será a sua atratividade.

6.2. Limitações da investigação

A presente investigação assenta em apenas um caso. Além disso, é de realçar que uma associação não é necessariamente comparável a uma empresa, pelo que se o caso fosse uma empresa talvez as conclusões fossem diferentes.

Além das limitações de tempo, destacam-se limitações de pesquisa decorrentes do recurso à estratégia de investigação estudo de caso em detrimento de outras estratégias de investigação tais como um inquérito. Nesse caso, a estudo beneficiaria de uma amostra de dados maior, apesar de menos rica em termos de contexto.

Finalmente, a revisão literária incidiu sobre tendências macro, assim como nas motivações e timing da internacionalização em detrimento de outros temas. A revisão de literatura constitui, por isso, apenas uma amostra de teoria.

6.3. Implicações práticas

Os dados adquiridos e as conclusões da presente investigação são uma fonte de informação para os gestores de organizações com atividades nos mercados internacionais. Em particular, os critérios de seleção de um mercado internacional estudados no caso da ANICP poderão ser replicados por organizações deste ou de outro setor.

6.4. Implicações teóricas e recomendações para investigação futura

Na seleção de mercados internacionais, o processo inicia-se com a definição do tipo de seleção de mercado internacional a adotar, podendo esta ser sistemática ou não sistemática. Após a definição do tipo de seleção a adotar, os gestores internacionais desenvolvem critérios para a análise das tendências macro.

Existem cinco tendências macro a considerar na escolha de um novo mercado internacional: políticas, económicas, sócio culturais, tecnológicas, ambientais e legais as quais, juntas, influenciam a decisão relativamente à seleção de um novo mercado. Neste estudo, foram desenvolvidas proposições sobre todas estas forças macro, com a exceção das ambientais que em investigação futura podem ser operacionalizadas sob a forma de hipóteses em estudos quantitativos.

Numa futura investigação, também seria pertinente a realização de estudos que analisassem a forma como as tendências meso (ao nível da indústria), micro (ao nível das capacidades da organização) e milimétricas (ao nível do gestor da organização) afetam a seleção de mercados internacionais.

Em concreto, comparativamente à análise de países agora feita:

- ao nível das tendências meso, poderia ser realizado um estudo acerca de como a análise da indústria afeta um processo de seleção de mercados internacionais.

- ao nível das tendências micro, o investigador sugere uma abordagem de investigação que estabeleça uma relação entre as competências de uma organização e a sua escolha de novos mercados internacionais;

- ao nível das tendências milimétricas, o autor propõe a realização de uma investigação que analise a influência de uma anterior experiência internacional de um gestor e os decorrentes enviesamentos culturais na escolha de um novo mercado internacional pelo mesmo.

7- Bibliografia

AHDB. (2021). <https://ahdb.org.uk/>

Access2Markets. (2022). *Results for product code 1604.14.1021 from Portugal to South Korea*. European Commission. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=1604141021&origin=PT&destination=KR>

Amiti, M., Redding, S.J., & Weinstein, D.E. (2019). The Impact of the 2018 Tariffs on Prices and Welfare. *Journal of Economic Perspectives*, 33 (4), 187-210. DOI: 10.1257/jep.33.4.187

Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer / market selection. *International business review*, 11(3), 347-363. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)

ANICP. (n.d). *A associação*. <http://www.anicp.pt/associacao>

ANICP. (2021). *Dossiê Especial Expresso: Conservas de Peixe*. https://anicp.pt/wp-content/uploads/2022/01/conservas_de_peixe_2556.pdf

Aull, B., Begley, S., Chandra, V., & Mathur, V. (2021). Making online grocery a winning proposition. *McKinsey*, 1-10.

Bai, J., Fu, F., Guan, R., Karnani, P., Hoffman, S., Mysore, M & Touse, S. (2021). Solving the paradox of growth and profitability in e-commerce. *McKinsey*, 1-6.

Baier, S.L., & Bergstrand, J.H. (2007). Do free trade agreements increase members' international trade? *Journal of International Economics*, 71(1), 72-95. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2006.02.005>.

Banco Mundial. (2020). *GDP current US\$*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

Banco Mundial. (2020). *GDP per capita, PPP (current international \$)*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

Başkarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1-18. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1008>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

BBC. (2022, 2 of February). Guinea-Bissau: Many dead after coup attempt, president says. *BBC*. https://www.bbc.com/news/world-africa-60220701?fbclid=IwAR2Aaui5IX2X1hf0XiWdFteiHuiRIIb-ICkG9tdH5_iCQzf630izMXVxM_4

Bekaert, G., Harvey, C.R., Lundblad, C.T., & Siegel, S. (2014). Political risk spreads. *Journal of International Business Studies*, 45(4), 471–493. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.4>

- BFIDA. (n.d). <http://www.british-food-importers-distributors.org/>
- Blaufelder, C., Levy, C., Mannion, P., & Pinner, D. (2021). A blueprint for scaling voluntary carbon markets to meet the climate challenge. *McKinsey*, 1-7.
- BRC. (n.d). <https://www.brc.org.uk/>
- Bremmer, I. (2005). Managing risk in an unstable world. *Harvard Business Review*, 83(6), 51-60.
- Burrwood Associates. (n.d). *Online grocery sales more than double in the United Arab Emirates during COVID-19*. <https://www.burrwoodassociates.com/post/online-grocery-sales-more-than-double-in-the-united-arab-emirates-during-covid-19>
- Cadot, O., J. Gourdon & Tongeren, F.V(2018). Estimating Ad Valorem Equivalents of Non-Tariff Measures: Combining Price-Based and Quantity-Based Approaches. *OECD Trade Policy Papers*. <https://doi.org/10.1787/f3cd5bdc-en>.
- Callen, T. (2017). Gross Domestic Product: An Economy`s all in International Monetary Fund, *Back to Basics: Economic Concepts Explained: Finance & Development*, 14-15. International Monetary Fund.
- Canada FAQ. (n.d). *Top Canadian Grocery Chains*. <http://www.canadafaq.ca/top+canadian+grocery+chains/>
- Capillary. (2020, Dezembro). *Grocery Retail Trends in the United Arab Emirates*. <https://www.capillarytech.com/blog/digital-transformation/grocery-retail-trends-uae/>
- Chintagunta, P.K., Chu, J., & Cebollada, J. (2012). Quantifying transaction costs in online/off-line grocery channel choice. *Marketing Science*, 31 (1),96-114. <https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0678>
- Comissão Europeia (n.d). *Elaboração de uma política comercial*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/making-trade-policy_pt?etrans=pt
- Comissão Europeia (n.d). *Negociações e acordos*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements_pt?etrans=
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hury, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2019). The case study approach. *BMC Medical Research Method*, 11. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Dean & DeLuca (n.d). <https://www.deandeluca.co.jp/>
- Delios, A., & Henisz, W.J. (2003). Political hazards, experience, and sequential entry strategies: the international expansion of Japanese firms. *Strategic Management Journal* ,24(11),1153-1164. <https://doi.org/10.1002/smj.355>
- Demir, H., & Maes, Y. (2019). Making use of free trade agreements: Automation of trade preference management, *Delloite*, 1-6.

DHL. (n.d). *Obter um orçamento: Canadá*. Retirado a 24 de Novembro de 2021 <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>

DHL. (n.d). *Obter um orçamento: Coreia do Sul*. Retirado a 22 de Novembro de 2021. <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>

DHL. (n.d). *Obter um orçamento: EUA*. Retirado a 23 de Novembro de 2021. <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>

DHL. (n.d). *Obter um orçamento: Japão*. Retirado a 22 de Novembro de 2021. <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>

DHL. (n.d). *Obter um orçamento: Reino Unido*. Retirado a 24 de Novembro de 2021. <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>

DHL. (n.d). *Obter um orçamento: UAE*. Retirado a 25 de Novembro de 2021. <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>

Dierker, D., Greenberg, E., Saxon, S., & Tiruneh, T. (2022). Navigating the current disruption in containerized logistics. *McKinsey*.

Dominici, A., Boncinelli, F., Gerini, F & Marone, E. (2021). Determinants of online food purchasing: The impact of socio-demographic and situational factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102473>.

Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16(3), 613–619. <https://doi.org/10.2307/258920>

European Union. (2019). *The Food and Beverage Market Entry Handbook: South Korea: A Practical Guide to the Market in South Korea for European Agri-food Products*. European Commission Publications. https://ec.europa.eu/chafea/agri/sites/default/files/handbook-korea-2019_en.pdf

Fajgelbaum, P.D., Goldberg, P.K., Kennedy, P.J., & Khandelwal, A.K. (2020). The Return to Protectionism. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(1), 1-55. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz036>

Food Industry. (2021, Julho) <https://www.foodindustry.com/articles/top-10-grocers-in-the-united-states-2019/>

Freire, A. (2020). *A Estratégia*. Bertrand Editora.

Frynas, J.G., Mellahi, K., & Pigman, G.A. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources. *Strategic Management Journal*, 27, 321-345. <https://doi.org/10.1002/smj.519>

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Doubleday.

- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Pearson International.
- Hur, J., & Park, C. (2012). Do Free Trade Agreements Increase Economic Growth of the Member Countries?. *World Development*, 40(7), 1283-1294. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.12.006>.
- Ginter, P.M., & Duncan, W.J. (1990). Macroenvironmental analysis for strategic management. *Long Range Planning*, 23, 91-100. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90106-E](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90106-E)
- Guimarães, M. H. (2005). *Economia Política do Comércio Internacional*. Principia
- Inside Retail Asia. (2022, Fevereiro). *South Korea's online food market hits record high*. <https://insideretail.asia/2022/02/08/south-koreas-online-food-market-hits-record>
- JETRO. (n.d). <https://www.jetro.go.jp/en/>
- Jiménez, A., & Delgado-García, J.B. (2012). Aproactive management of political risk and corporate performance: The case of Spanish multinational enterprises. *International Business Review*, 21(6),1029-1040. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.11.008>
- Johnston, W.J., Leach, M.P., & Liu, A.H. (1999). Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 201-213. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(98\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00040-6).
- KOIMA. (n.d). https://koima.or.kr/koima_net/index.do
- Kobrin, S.J. (1979). Political Risk: A Review and Reconsideration. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 67-80. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.849063>
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/1069031X9400200103>
- Lambert-Pandraud, R., & Laurent, G. (2010). Why do Older Consumers Buy Older Brands? The Role of Attachment and Declining Innovativeness. *Journal of Marketing*, 74(5), 104-121. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.104>
- Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>
- Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico*. Actual.
- Krugman, P., & Wells, R. (2012). *Economics*. Macmillan.

- Madsen, A. (2014). La influencia del sistema del mercado en comportamiento: el caso del pescado en Portugal y Dinamarca [Tese de Doutoramento, Universidad Rey Juan Carlos I].
<http://hdl.handle.net/10115/12961>
- Makadok, R. (1998). Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? . *Strategic Management Journal*, 19, 683-696. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199807\)19:7<683::AID-SMJ965>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199807)19:7<683::AID-SMJ965>3.0.CO;2-T)
- Meidi-ya. (n.d). <http://www.meidi-ya.co.jp/en/>
- Mendenhall, E., Hendrix, C., Nyman, E., Roberts, P.M., Hoopes, J.R., Watson, J.R., Lam, V.W.Y., & Sumaila, U.R. (2020). Climate change increases the risk of fisheries conflict. *Marine Policy*, 117, 1-9. Doi: 10.1016/j.marpol.2020.103954
- Metropolis. (2021, Março). *National azabu: Tokyo's international supermarket Mecca*.
<https://metropolisjapan.com/national-azabu/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Nações Unidas. (2019). World Population Ageing.
<https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Highlights.pdf>
- NRF (n.d). <https://nrf.com/>
- NSAJ. (n.d). <http://www.super.or.jp/>
- Our world in data, (2020). *Fish and seafood consumption per capita*.
<https://ourworldindata.org/grapher/fish-and-seafood-consumption-per-capita?tab=table>
- Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory, taxonomy, and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51. <https://doi.org/10.1108/eb008357>
- Papadopoulos, N., & Martín-Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149. <https://doi.org/10.1108/02651331111122632>
- Pasricha, G.K. (2022). Estimated policy rules for capital controls. *Journal of International Money and Finance*, 122, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2021.102593>.
- PBCD. (n.d).<https://www.portuguesebusinesscouncil.com/index.php/pt/>
- Ratchford, B., Soysal, G., Zentner, A., & Gauri, D.K. (2022). Online and offline retailing: What we know and directions for future research. *Journal of Retailing*, 98(1), 152-177.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.007>.
- QRC (n.d). <https://cqcd.org/en/>

RCC (n.d). <https://www.retailcouncil.org/>

Retaileconomics. (n.d). Top 10 UK Retailers: Food Grocery. <https://www.retaileconomics.co.uk/top-10-retailers-food-and-grocery>

Rebucci, A., & Ma, C. (2019). *Capital Controls: A Survey of the New Literature*. National Bureau of Economic Research, 1-36. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3495987>

Santeramo, F.G., & Lamonaca, E. (2019). The Effects of Non-tariff Measures on Agri-food Trade: A Review and Meta-analysis of Empirical Evidence. *Journal of Agricultural Economics*, 70(3), 595-617. <https://doi.org/10.1111/1477-9552.12316>

Seabra, P. (2021). O conflito em Cabo Delgado em Perspetiva. *Instituto de Defesa Nacional*, 1-4. <https://www.idn.gov.pt/pt/publicacoes/idnbrief/Paginas/IDN-Brief-fevereiro-2021.aspx>

Seddon, M., Reed, J., Olearchyk, R., Ivanova, P., & Foy, H. (2022, 25 of February). Russia mobilises for assault on Kyiv as its troops storm Ukraine. *Financial Times*. <https://on.ft.com/3h9BLgP>

Shih, W.C. (2022). Are the Risks of Global Supply Chains Starting to Outweigh the Rewards?. *Harvard Business Review*.

Silva, N.M. (2020. 23 de Julho). *Governo e associação do setor promovem o crescimento económico*. *Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/governo-e-associacao-do-setor-promovem-conservas-nacionais-616938>.

Silva, S., Meneses, R., & Pinho, J.C. (2018). *Marketing Internacional*. Atual Editora.

Statista. (2022, April). *Global container freight rate index from January 2019 to March 2022*. <https://www.statista.com/statistics/1250636/global-container-freight-index>

Statista. (2020, August). *Share of consumers shopping online for groceries in Canada as of August 2020, by selected retailer*. <https://www.statista.com/statistics/895262/leading-online-grocery-retailers-canada/>

Statista. (2021, December). *Online grocery market in Canada - statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/7056/online-grocery-market-in-canada/#dossierKeyfigures>

Statista. (2021, February). *E-commerce sales distributed by industry sector in the United Kingdom (UK) from 2014 to 2019(in billion GBP.)*. <https://www.statista.com/statistics/282199/e-commerce-sales-in-the-uk-by-industry-sector/>

Statista. (2021, June). *Most popular online food retailers in Japan as of May 2020*. <https://www.statista.com/statistics/941706/japan-leading-online-supermarkets/>

Statista. (2021, March). *Online grocery shopping sales in the United States from 2019 to 2024*. <https://www.statista.com/statistics/293707/us-online-grocery-sales/>

Statista. (2021, October). *Market share of leading retail e-commerce companies in the United States as of October 2021*. <https://www.statista.com/statistics/274255/market-share-of-the-leading-retailers-in-us-e-commerce/>

Statista. (2021, October). *Most popular online shopping properties in South Korea as of September 2021, by number of unique visitors*. <https://www.statista.com/statistics/388368/korea-visit-web-shopping-properties/>

Suarez, F.F., Grodal, S., & Gotsopoulos, A. (2015). Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry. *Strategic Management Journal*, 36, 437–448.
<https://doi.org/10.1002/smj.2225>

Sun, L., & Reed, M.R. (2010). Impacts of Free Trade Agreements on Agricultural Trade Creation and Trade Diversion. *American Journal of Agricultural Economics*, 92, 1351-1363. <https://doi.org/10.1093/ajae/aaq076>

Tekic, A., & Tekic, Z. (2021). Culture as antecedent of national innovation performance: Evidence from neo-configurational perspective. *Journal of Business Research*, 125, 385-396.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.014>

Trade.gov, (n.d). *United Kingdom- Country Commercial Guide: E-Commerce Commerce*.<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/united-kingdom-ecommerce>

UNCTAD. (2019). *International Classification of Non-Tariff Measures-2019 Version*.
<https://unctad.org/webflyer/international-classification-non-tariff-measures-2019-version>.

Woetzel, J., Pinner, D., Samandari, H., Engel, H., Krishnan, M., Boland, B., & Powis, C. (2020). Climate risk and response: Physical hazards and socioeconomic impacts. *McKinsey*. 1-164.

Yasuda, N., & Kotabe, M. (2021). Political risks and foreign direct investments by multinational corporations: A reference point approach. *Global Strategy Journal*, 11(2), 156– 184. <https://doi.org/10.1002/gsj.1380>.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Apêndice A- Tendências tecnológicas

Nas forças tecnológicas serão usados como critérios a indústria do *e-commerce* de cada país, a indústria de retalho alimentar tradicional de cada país (principais atores e associações de representação do setor) e uma simulação de custo de transporte de Portugal para cada um dos países, usando a empresa DHL.

Mercado americano

E-Commerce	Retalhistas	Custo de Transporte
Tamanho de mercado em 2020: 95,8 milhões de dólares (Statista, 2021); Espera-se que atinja 187.7 mil milhões de dólares em 2024;(Statista, 2021); Maiores retalhistas online por quota de mercado em outubro de 2021: <i>Amazon</i> (41%); <i>Walmart</i> (6%); <i>Ebay</i> (4,2%). (Statista, 2021).	Associações de empresas relevantes: <i>National Retail Federation</i> , (NRF, n.d). Principais retalhistas: <i>Walmart</i> ; <i>Kroger</i> ; <i>COTSCO</i> ; <i>Whole Foods</i> (detido pela <i>Amazon</i>); (Food Industry, 2021).	917 euros (n.d.)

Tabela 6-As forças tecnológicas no mercado americano. Elaboração própria.

Mercado britânico

E-commerce	Retalhistas	Custo de transporte
<p>Tamanho de mercado em 2019: 18 mil milhões de Dólares, sendo 8% do total (AHDB, 2021).</p> <p>Maiores retalhistas: <i>Amazon, Tesco, Asda, Marks& Spencer</i> (Trade Gov, n.d));</p>	<p>Associações de empresas relevantes: <i>British Retail Consortium</i> (BRC, n.d) <i>The British Importers & Distributors Association</i> (BFIDA, n.d);</p> <p>Principais retalhistas: <i>ASDA, Tesco, Sainsbury`s, Morrisons</i> (Retail Economics, n.d)</p>	494 euros (n.d.)

Tabela 5-As forças tecnológicas no mercado britânico. Elaboração própria.

Mercado japonês

E-Commerce	Retalhistas	Custo de transporte
<p>Tamanho do Mercado em 2020 (só referente a produtos alimentares): 2,2 biliões de Yens (Statista, 2021);</p> <p>Maiores retalhistas de comércio online: <i>Rakuten; Aeon; Itoyokado, Precce; Amazon Fresh; Maruetsu; Daiei</i> (Statista, 2021)</p>	<p>Associações de empresas relevantes: <i>Japan External Trade Organization</i> (JETRO, n.d.); <i>National Supermarket Association of Japan</i> (NSAJ, n.d.).</p> <p>Retalhistas especializados em produtos premium europeus</p> <p><i>Meidi-ya</i> (Meidi ya, n.d) <i>Dean & Deluca</i> (Dean & Deluca, n.d) <i>National</i> (preferido da comunidade estrangeira) (Metropolis, 2021)</p>	1398 euros (DHL, n.d.)

Tabela 6-As forças tecnológicas no mercado japonês. Elaboração própria.

Mercado Canadiano

E-Commerce	Retalhistas	Custo de Transporte
Tamanho de mercado em 2020: 928 milhões de dólares (Statista, 2020); Principais sites: <i>Amazon; Loblaws; Walmart; Empire, Metro</i> (Statista, 2021)	Associações de empresas relevantes: <i>Retail Council of Canada (RCC, n.d.); Quebec Retail Council (QRC, n.d.);</i> Principais retalhistas: <i>Metro, Sobeys, Loblaws; Safeway</i> (Canada FAQ, n.d.)	668 euros (DHL, n.d.)

Tabela 7-As forças tecnológicas no mercado canadiano. Elaboração própria.

Mercado Emirati

E-commerce	Retalhistas	Custo de transporte
Tamanho de mercado em 2020: 1,1 mil milhões de dólares (Burrwood Associates, n.d.); Maiores retalhistas: <i>Souq, Spinneys, Mrsool, Nana</i> (Capillary, 2020)	Associações empresariais relevantes: <i>Portuguese Business Council in Dubai (PBCD, n.d.)</i> Principais retalhistas: <i>Lulu Group, Carrefour, Spinneys, (Capillary, 2020)</i>	962 euros (DHL, n.d.)

Tabela 8-As forças tecnológicas no mercado emirati. Elaboração própria.

Mercado sul coreano

<i>E-Commerce</i>	Retalhistas	Custo de transporte
<p>Tamanho do mercado: 48 mil milhões de dólares em 2021. (Inside Retail Asia, 2022) * incluindo entregas de comida;</p> <p>Maiores retalhistas: <i>Coupang, E-Mart mall, Homeplus mall, Wemakeprice, Gmarket</i> (Statista, 2021)</p>	<p>Principais Retalhistas: <i>Hanaro Mart, Lotte Super, GS Supermark(et, EMART, Home Plus, COTSCO (European Union, 2019)</i></p> <p>Associação empresariais relevantes: Korea Importers Association (KOIMA, n.d.).</p>	<p>526 euros (DHL, n.d.)</p>

Tabela 9-As forças tecnológicas no mercado sul coreano. Elaboração própria.

Nota: Pressupondo o uso da DHL para uma encomenda de 1250 kg que equivale a 10000 conservas, numa EURO 3 Palete com 120 X 100 Cm com 150 cm de altura com o transporte marítimo para os UAE, EUA, Canadá e Coreia do Sul, sendo que o transporte para o Reino Unido é assegurado por um camião. Preços apresentados são de final de outubro de 2021, podendo o preço variar. <https://www.dhl.com/pt-pt/home/obter-um-orcamento.html>.

Apêndice B- Tendências legais

Nas tabelas seguintes estão detalhadas as forças legais relativas a cada mercado. Importa referir que, apesar de serem considerados para a exportação vários tipos de conservas de peixe, para uma análise mais simples, apenas serão analisados os produtos com código *harmonized system* HS 160414 (atum preservado ou preparado, atum gaiado e bonito, inteiros ou em peças (excluindo atum picado), e o código HS 160413 (sardinhas, sardinelas, espadilhas, preparadas ou preservadas, inteiras ou às peças, excluindo sardinha picada).

Coreia do Sul

Acordo de comércio livre	Sim
Tarifas	0% (Se conseguir provar que o produto é da União Europeia). 20% (cláusula nação mais favorecida)
Impostos e Taxas	IVA - 10%
Barreiras comerciais	Não existem barreiras de realçar para o setor das conservas

Tabela 10- Requerimentos legais para o mercado sul coreano. Fonte Access2markets, (2022).

UAE

Acordo de comércio livre	Não
Tarifas	5% (cláusula da nação mais favorecida)
Impostos e Taxas	IVA: 5%; Taxas alfandegárias: 70 dínares*
Barreiras comerciais	Não existem barreiras de realçar para o setor das conservas

Tabela 11-Requerimentos legais para o mercado dos UAE. Fonte: Access2markets (2022). * Caso a exportação se efetue através do Dubai, os produtos estão sujeitos a duas taxas adicionais de 10 dinares cada (taxas de conhecimento e de inovação).

EUA

Acordo de comércio livre	Não
Tarifas	6% (<i>Free on Board</i>)
Impostos e Taxas	<i>Sales tax</i> (só imputado ao consumidor final) O processamento de encomendas está sujeito a uma taxa de 0.3464% do valor da encomenda; Taxa de 0,125% do valor da importação para manutenção dos portos (apenas se o produto for expedido por mar);
Barreiras comerciais	Não existem barreiras de realçar para o setor das conservas de peixe

Tabela 12-Requerimentos legais para o mercado dos EUA. Fonte: Access2markets (2022).

Canadá

Acordo de comércio livre	Sim (está em vigor, apesar de ser de forma provisória)
Tarifas	0% *de forma a ter a tarifa de 0%, tem que se provar que o produto cumpre as regras de origem da União Europeia e do Canadá; 0% (cláusula da nação mais favorecida)
Impostos e Taxas	É aplicada uma taxa de 5% aos bens e serviços importados. Além deste imposto, existe um imposto sobre as vendas cobrado por cada província, que tende a variar, podendo haver inclusive, exceções ao pagamento;
Barreiras comerciais	Não existem barreiras comerciais de relevo para o setor das conservas de peixe; No que toca a disputas acerca do conteúdo de rótulos, o Canadá considera que deve ser a sua agência (<i>Canadian Food Inspection Agency</i>) a tratar do assunto, violando assim as disposições do acordo de comércio livre União Europeia-Canadá;

Tabela 13-Requerimentos legais para o mercado canadiano. Fonte: Access2markets (2022).

Reino Unido

Acordo de comércio livre	Sim (provisório depois do <i>Brexit</i>)
Tarifas	IVA 0% (de forma a ter a tarifa de 0%, tem que se provar que o produto cumpre as regras de origem da União Europeia e do Reino Unido. 20% (cláusula da nação mais favorecida);
Impostos e Taxas	IVA -10% <i>Duty paid</i>
Barreiras comerciais	Não existem barreiras de realçar para o setor das conservas de peixe.

Tabela 14-Requerimentos legais para o mercado do Reino Unido. Fonte: Access2markets (2022).

Nota: no caso do Reino Unido, o código HS utilizado é 1604,14,21 "Atum gaiado preparado ou preservado, inteiro ou em peças, em óleo vegetal (excluído atum picado)"