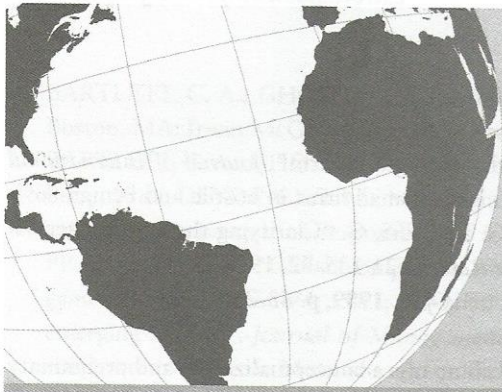


AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO MERCADO GLOBAL



Objetivos de aprendizagem

Neste capítulo, você aprenderá sobre:

1. Uma visão geral da avaliação de oportunidades no mercado global
2. Análise do nível de preparo organizacional para a internacionalização
3. Avaliação da adequação de bens e serviços para mercados estrangeiros
4. Classificação de países para identificar mercados-alvo
5. Avaliação do potencial de mercados setoriais
6. Seleção de parceiros de negócios internacionais
7. Estimativa do potencial de vendas da empresa

Como estimar demanda em mercados emergentes e em países em desenvolvimento

Estimar a demanda de produtos ou serviços em mercados emergentes e economias em desenvolvimento é uma tarefa desafiadora para os gestores de empresas. Esses países caracterizam-se por cenários comerciais singulares e podem não ter dados confiáveis, empresas de pesquisa de mercado e entrevistadores bem treinados. Os consumidores podem considerar as atividades de pesquisa como uma invasão de privacidade, e alguns entrevistados podem tentar agradar aos pesquisadores dizendo-lhes o que eles querem ouvir, em vez de fornecer informações inteiramente honestas e precisas.

Apenas três mercados emergentes — China, Índia e Brasil — apresentam um PIB combinado de mais de US\$ 15 trilhões, significativamente mais do que os Estados Unidos. A África é um dos maiores mercados mundiais para venda de telefones celulares, crescendo para mais de 100 milhões de usuários em alguns anos. Embora a maioria dos africanos não tenha condições de comprar um aparelho desses, a tendência indica um ponto geralmente desprezado: as economias em desenvolvimento representam enormes mercados para produtos e serviços. Por exemplo, a Unilever e a Procter & Gamble estão entre as empresas que comercializam xampu e outros itens de higiene na Índia. A Narayana Hru-

dayalaya é uma empresa indiana que vende plano de saúde para inúmeros clientes pelo equivalente a centavos por mês.

Estimar a demanda de mercado em países como esses requer flexibilidade e criatividade dos gestores. Vamos considerar o caso de duas empresas que tentam estimar a demanda de papel de parede e curativos adesivos (band-aids) no Marrocos.

No Marrocos, a população mais rica vive em vilas ou condomínios, que constituem mercados potenciais para a venda de papel de parede. As estatísticas referentes às importações nem sempre ajudam porque, no caso do papel de parede, o governo geralmente as registra por peso e valor. As empresas vendem esse item por rolo, e diferentes qualidades e estampas geram diferentes pesos. Essas informações são de pouca utilidade para a estimativa do número de domicílios modernos que comprariam papel de parede.

Um fornecedor de papel de parede usou três métodos para estimar a demanda por seu produto. Primeiro, os gestores da empresa utilizaram um recente estudo sobre o número de aquecedores de água comprados no Marrocos. Eles deduziram que, se os domicílios adquiriam esse importante e 'moderno' item de conveniência, provavelmente também adquiririam papel de parede. Segundo, os gestores acessaram estatísticas governamentais que revelavam o nível de venda de papel de parede para uso doméstico, a renda discricionária por tipo de domicílio e dados de construção de moradias. Terceiro, eles pesquisaram o estilo de vida de uma amostra de consumidores locais. Suas constatações indicaram que os marroquinos costumavam comprar papel de parede como um complemento decorativo aos carpetes. Entre os casais, é comum a esposa decidir o estilo e a decoração do lar. Os consumidores tendem a ter boa situação financeira, abrangendo profissionais, comerciantes e executivos de alto escalão. Cada um desses métodos forneceu estimativas distintas sobre o tamanho do mercado de papel de parede, as quais foram consolidadas em uma estimativa única pelo fornecedor. Especificamente, a empresa estava interessada no grau de convergência entre essas estimativas. Os pesquisadores agregaram seu próprio julgamento às descobertas, para chegar a uma estimativa final relativamente confiável sobre a demanda de papel de parede.

No caso dos curativos adesivos, os dados disponíveis revelavam que 70 por cento da demanda por itens farmacêuticos — incluindo esses curativos — eram atendidos por atacadas

concentrados em Casablanca, capital do Marrocos. O país importava todo seu consumo. A demanda crescia em ritmo acelerado, devido a rápido crescimento demográfico, hospitalização e medicação gratuitas para a população necessitada e programas de reembolso para gastos com consultas e medicamentos. Embora o governo publicasse estatísticas de importação, a informação era confusa porque os dados referentes às importações de band-aids se misturavam com os de outros tipos de curativo. Além disso, os dados sobre os band-aids eram superficiais e incompletos. Por fim, o contrabando disseminado e o mercado paralelo de curativos adesivos por meio de canais de distribuição extraoficiais complicavam as estimativas de demanda.

Visando obter mais informações, os pesquisadores entrevistaram vendedores de band-aid de empresas como Johnson & Johnson e Curad. Suas descobertas revelaram que os consumidores tendiam a ser sensíveis a preço quando compravam esse tipo de curativo e que confiavam nas marcas bem conhecidas prescritas por médicos e farmacêuticos. Os pesquisadores acabaram chegando a uma estimativa ra-

zoável de vendas de band-aid ao assimilar dados de várias fontes. Eles visitaram inúmeras lojas para perguntar sobre vendas, preços praticados no varejo, marcas competitivas e atitudes do consumidor em relação a preços e marcas. Os pesquisadores também computaram estatísticas do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas e de outras agências de ajuda que doam suprimentos médicos a países em desenvolvimento.

Como se vê, estimar a demanda em mercados estrangeiros é uma tarefa desafiadora, mas os gestores de empresas podem superar os desafios por meio do uso criativo de pesquisa de mercado.

Fontes: AMINE, L.; CAVUSGIL, S. T. "Demand estimation in a developing country environment: difficulties, techniques, and examples". *Journal of the Market Research Society*. 28(1):43-65, 1986; CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P.; AGARWAL, M. *Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002; PRAHALAD, C. K. "Aid is not the answer". *The Wall Street Journal*. 31 ago. 2005, p. A8; WILKES, V. "Marketing and market development: dealing with a global issue: contributing to poverty alleviation". *Corporate Governance*. 5(3):61-9, 2005; U.S. Commercial Service e U.S. Department of State, 2005. *Country commercial guide Morocco fiscal year 2005*, extraído de: www.buyusainfo.net.

Uma visão geral da avaliação de oportunidades no mercado global

As escolhas dos gestores determinam o futuro das empresas. Tomar as decisões certas depende de evidência objetiva e dados tangíveis sobre quais produtos e serviços oferecer e onde o fazer. Quanto mais informações os gestores tiverem sobre uma oportunidade, melhor preparados estarão para explorá-la. Isso se aplica particularmente aos negócios internacionais, que geralmente acarretam maior incerteza e desconhecimento do que os nacionais.¹

Essencial para uma pesquisa conduzida por uma empresa é identificar e definir as melhores oportunidades de negócios a se buscar no mercado global. Uma **oportunidade global de mercado** refere-se a uma combinação favorável de circunstâncias, localização ou momento, que ofereça perspectivas de exportação, investimento, suprimento ou parceria em mercados estrangeiros. Em várias localidades no exterior, a empresa pode perceber oportunidades: vender seus produtos e serviços; instalar fábricas e outras unidades de produção para fabricar suas ofertas de modo mais competente ou mais viável economicamente; comprar matérias-primas, componentes ou serviços de custo inferior ou qualidade superior; ou participar de acordos colaborativos com parceiros estrangeiros. As oportunidades no mercado global podem impulsionar o desempenho de um negócio, em geral muito além do que a empresa poderia atingir em condições normais no mercado doméstico.

Neste capítulo, discutiremos as seis principais tarefas que o gestor deve desempenhar para definir e buscar oportunidades no mercado global. A Tabela 12.1 ilustra os objeti-

vos e resultados geralmente associados a cada atividade. Tal processo formal é especialmente adequado à identificação de oportunidades de marketing ou iniciativas colaborativas. Como a tabela mostra, as seis tarefas são:

1. Analisar o preparo organizacional para a internacionalização.
2. Avaliar a adequação de produtos e serviços da empresa para os mercados externos.
3. Classificar países para identificar mercados potenciais atrativos.
4. Avaliar o potencial, ou a demanda, de mercado de um determinado setor, para produtos ou serviços no mercado-alvo selecionado.
5. Selecionar parceiros de negócios qualificados, como distribuidores ou fornecedores.
6. Estimar o potencial de venda de uma empresa para cada mercado visado.

Ao conduzir esse processo sistemático, o gestor de uma empresa necessitará empregar *critérios de seleção* objetivos com base nos quais fazer escolhas, conforme relacionado na última coluna da Tabela 12.2. Vamos examinar cada tarefa em detalhe.

Tarefa um: analisar o preparo organizacional para a internacionalização

Antes de assumir um substancial investimento em negócios internacionais, seja lançar um produto no exterior ou comprar de um fornecedor estrangeiro, uma empresa deve realizar uma avaliação formal de seu nível de preparo para

a internacionalização. Uma análise completa das capacidades organizacionais é útil, tanto para uma empresa *nova* nos negócios internacionais quanto para aquelas com bastante experiência. Tal auditoria interna assemelha-se a uma análise SWOT (ou seja, a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa). Neste caso, os gestores examinam a própria organização para determinar em que grau possui motivação, recursos e habilidades necessárias para obter sucesso internacional.

Ao mesmo tempo, a gerência também examina as condições no cenário *externo* de negócios, conduzindo uma pesquisa formal sobre as oportunidades e ameaças que uma empresa enfrenta nos mercados onde busca fazer negócios. Neste caso, os gestores pesquisam as necessidades específicas e as preferências dos consumidores, bem como a natureza dos produtos concorrentes e os riscos envolvidos no ingresso em mercados estrangeiros.

O objetivo de uma empresa ao analisar seu nível de preparo organizacional para a internacionalização é identificar quais recursos possui e até que ponto são suficientes para operações internacionais bem-sucedidas. Portanto, os gestores avaliam o *preparo* de uma empresa para empreender no exterior. Durante esse processo, consideram-se o grau de experiência internacional, as metas e objetivos da internacio-

nalização, a quantidade e a qualidade das habilidades, capacitações e recursos disponíveis para a internacionalização e o grau de suporte e potencial reais proporcionados pela rede de relacionamentos corporativos. Caso se descubra que a empresa carece de um ou mais recursos essenciais, a gerência deve comprometer pessoal e tempo necessários *antes* de permitir que o negócio contemplado siga adiante.

Como exemplo, consideremos a Home Instead, Inc., uma pequena empresa norte-americana que provê serviços para os idosos que optam por viver com independência, mas necessitam de companhia, ajuda para preparo de refeições e assistência com compras e tarefas domésticas. Após uma avaliação de seu preparo para a internacionalização, a administração dessa empresa identificou substanciais oportunidades internacionais — sobretudo no Japão —, mas também reconheceu deficiências em certas capacitações fundamentais. Com base nisso, contrataram como vice-presidente de desenvolvimento internacional Yoshino Nakajima, experiente no mercado japonês e fluente no idioma do país. Ele lançou a franquia no Japão, onde conquistou uma significativa participação de mercado. A seguir, a empresa beneficiou-se da rede global de 1.700 especialistas de comércio do U.S. Commercial Service, um órgão governamental que lhe forneceu contatos comerciais nos países identificados como os

Tabela 12.1 Principais tarefas na avaliação de oportunidades no mercado global

Tarefa	Objetivos	Resultados	Crterios de seleção
1. Analisar o preparo organizacional para a internacionalização	Propiciar uma avaliação objetiva do preparo de uma empresa para engajar-se na atividade de comércio internacional	Uma lista dos pontos fortes e fracos da empresa, no contexto dos negócios internacionais, e recomendações para superar deficiências que afetam as metas corporativas	Avaliar os fatores necessários ao sucesso nos negócios internacionais: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros e tangíveis relevantes • Habilidades e competências relevantes • Comprometimento e motivação por parte da alta administração
2. Avaliar a adequação dos produtos e serviços da empresa para mercados externos	Conduzir uma avaliação sistemática da adequação dos produtos e serviços de uma empresa para os clientes internacionais. Avaliar o grau de afinidade entre o produto ou serviço e as necessidades dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação dos fatores que afetam o potencial de mercado de um produto ou serviço, em cada mercado visado • Identificação das necessidades de adaptação que podem ser requeridas para iniciar ou dar continuidade à entrada em um mercado 	Avaliar os produtos e serviços de uma empresa com relação a: <ul style="list-style-type: none"> • Características e requisitos dos consumidores estrangeiros • Regulamentações impostas pelo governo • Expectativas dos intermediários de canal • Características das ofertas dos concorrentes
3. Classificar países para identificar mercados-alvos	Reduzir a um nível restrito administrável o número de países que merecem uma investigação mais profunda como mercado-alvo em potencial	Identificação de cinco a seis mercados de alto potencial que sejam os mais promissores para a empresa	Avaliar os países candidatos ao ingresso da empresa com relação a: <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho de mercado e taxa de crescimento • Intensidade de mercado (ou seja, poder aquisitivo dos residentes no tocante ao nível de renda) • Capacidade de consumo (ou seja, o tamanho e a taxa de crescimento da classe média do país) • Receptividade do país às importações • Infraestrutura adequada para fazer negócios • Grau de liberdade econômica • Risco político

(continuação)

Tabela 12.1 Principais tarefas na avaliação de oportunidades no mercado global

Tarefa	Objetivos	Resultados	Crítérios de seleção
4. Avaliar o potencial de mercado setorial	Estimar a participação mais provável em vendas setoriais dentro de cada país visado Investigar e analisar quaisquer potenciais barreiras de entrada em um mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões de três a cinco anos de vendas setoriais para cada mercado visado • Esboço das barreiras de entrada em um segmento 	Avaliar o potencial setorial de mercado no país visando, considerando-se: <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho do mercado, taxa de crescimento e tendências setoriais • O grau de intensidade competitiva • Barreiras tarifárias e não tarifárias • Padrões e regulamentações • Disponibilidade e sofisticação de distribuição local • Demandas e preferências de consumo singulares • Indicadores de potencial de mercado específicos de um determinado setor
5. Selecionar parceiros de negócios qualificados	Determinar o tipo de parceiro de negócios estrangeiro, esclarecer as qualificações do parceiro ideal e planejar a estratégia de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Determinação das atividades de valor agregado necessárias aos parceiros de negócios internacionais • Listar os atributos desejáveis desses parceiros • Determinação das atividades que agregam valor requeridas dos parceiros de negócios internacionais 	Avaliar e selecionar intermediários e facilitadores com base em: <ul style="list-style-type: none"> • Experiência em manufatura e marketing no setor • Comprometimento com a internacionalização • Acesso a canais de distribuição no mercado • Força financeira • Qualidade da equipe • Conhecimentos técnicos • Infraestrutura e instalações adequadas ao mercado
6. Estimar o potencial de vendas da empresa	Estimar a participação de vendas setoriais mais provável que a empresa pode atingir, por um período de tempo, para cada mercado visado	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões de três a cinco anos de vendas setoriais para cada mercado visado • Conhecimento dos fatores que influenciarão o potencial de vendas da empresa 	Estimar o potencial de venda dos produtos ou serviços da empresa, em relação a: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação de parceiros • Acesso a distribuição • Intensidade competitiva • Precificação e financiamento • Cronograma de penetração de mercado • Tolerância ao risco da alta administração

melhores mercados-alvos. Atualmente, a Home Instead possui diversas franquias na Austrália, Canadá, Irlanda e Portugal. Suas operações internacionais estão prosperando.²

Uma análise formal do preparo organizacional para internacionalização demanda que os gestores de empresas tratem as seguintes questões:

- *O que a empresa espera ganhar com o comércio internacional?* Vários objetivos e metas são possíveis, tais como aumento de vendas ou lucro, seguidos de prospecção de clientes no exterior, combate aos concorrentes em seus próprios mercados ou adoção de uma estratégia global de implementação de operações de produção e marketing em várias localidades no mundo.
- *A expansão dos negócios internacionais é compatível com as demais metas corporativas, no cenário atual ou futuro?* A empresa deve administrar a internacionaliza-

ção no contexto de sua missão e plano de negócios. Ao longo do tempo, as empresas têm várias oportunidades. Os administradores devem avaliar um negócio em relação a outros que possam ser realizados no mercado doméstico, de modo a assegurar que a internacionalização configure a melhor aplicação dos recursos disponíveis.

- *Quais demandas a internacionalização imporá aos recursos corporativos, como gestão, pessoal e finanças, bem como capacidade de produção e marketing? Como a empresa enfrentará essas demandas?* A administração deve confirmar se há suficiente capacidade de produção e marketing para atender aos mercados externos. Nada é mais frustrante para a equipe gerencial e para o canal internacional do que não entregar os pedidos por causa de insuficiência de capacidade. Por exemplo, quando a Cirrus Logic, Inc., um fabricante de microchips de áu-

dio, almejou expandir sua capacidade de comercialização de chips a clientes internacionais como Bose, LG Electronics e Sony, teve que ampliar sua capacidade industrial antes de mais nada.³

- **Qual é a base da vantagem competitiva da empresa?** Neste caso, os gestores da empresa avaliam os motivos que a levaram ao sucesso. As empresas obtêm vantagem competitiva ao desempenhar melhor do que seus concorrentes. Pode-se basear em uma forte capacidade de P&D, suprimento de insumos de qualidade superior, capacidade industrial econômica ou inovadora, marketing habilidoso ou um canal de distribuição altamente eficaz. É importante compreender quais são essas vantagens para poder aplicá-las com eficácia nos mercados internacionais.

Os gestores de empresas podem usar ferramentas de diagnóstico para realizar uma auditoria interna do preparo para a internacionalização. Uma das mais conhecidas é o CORE (do inglês *company readiness to export*, ou preparo da empresa para exportar), desenvolvido pelo professor Tamer Cavusgil no início da década de 1980 (ver www.globalEDGE.msu.edu). O CORE tem sido amplamente adotado e aplicado por empresas, por consultores e pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos. Como essa ferramenta tem contado com extensa pesquisa sobre os fatores que contribuem para o sucesso das exportações, ela também serve como tutorial ideal para autoaprendizagem e treinamento.

O CORE questiona os gestores sobre seus recursos, habilidades e motivação organizacionais para obter uma avaliação objetiva do preparo da empresa para exportar com êxito. Também gera análises do preparo tanto organizacional quanto do produto. Essa ferramenta de autoavaliação ajuda os executivos a reconhecer os ativos úteis que possuem e os recursos adicionais necessários para que a internacionalização seja bem-sucedida. A avaliação enfatiza as exportações, já que se trata do modo de entrada mais comum para a maioria das empresas recém-internacionalizadas.

Avaliar o preparo organizacional para a internacionalização constitui um processo contínuo. Os gestores devem continuamente verificar a capacidade da empresa de modificar produtos e processos para adequar-se aos mercados locais. Por exemplo, a Levi Strauss é o maior fabricante mundial de calças, principalmente de jeans, que são vendidas em escala global. Os países diferem em preferências e tendências da moda, o que gera a necessidade das empresas de adaptar seus produtos e serviços. A Levi's tem tido que avaliar sua capacidade de realizar adaptações de marketing em diversos mercados. Por exemplo, nos países islâmicos, as mulheres não devem vestir roupas justas, por isso a empresa fabricou uma linha de jeans mais soltos. Em sua entrada inicial no Japão, as preferências locais e o físico de menor porte da maioria dos japoneses obrigaram a empresa a fazer seus famosos jeans mais justos e menores.

Além de considerar hábitos, preferências e constituição física locais, a Levi's também se adapta às regulamentações locais. Era comum a refilmagem de comerciais de TV em países como Austrália e Brasil, onde a regra era os comerciais produzidos localmente. As diferenças climáticas também exigem modificações; por exemplo, em climas quentes, os consumidores preferem calças de jeans mais leve e em cores mais vivas, ou shorts. A administração da empresa tem tido que avaliar constantemente sua capacidade de acomodar as adaptações demandadas em cada mercado.⁴

Tarefa dois: avaliar a adequação de produtos e serviços da empresa para os mercados externos

Uma vez constatado o preparo da empresa para a internacionalização, deve-se averiguar o grau de adaptação de produtos e serviços aos mercados externos. A maioria das empresas fabrica uma gama de ofertas, algumas das quais ou todas elas com potencial para geração de vendas internacionais.

Fatores que contribuem para a adequação de um produto aos mercados internacionais

Há vários meios de medir a viabilidade das ofertas para os mercados estrangeiros. Os produtos ou serviços com as melhores perspectivas internacionais tendem a apresentar as quatro características seguintes:

1. *Vendem bem no mercado doméstico.* Os produtos e serviços com boa aceitação no mercado doméstico têm grande chance de sucesso no exterior, sobretudo onde existam necessidades e condições semelhantes. O gestor deve examinar por que o produto ou serviço é bem aceito no mercado interno para identificar mercados externos com demandas similares.
2. *Atendem a necessidades universais.* Por exemplo, consumidores de todo o mundo necessitam de produtos de higiene pessoal, dispositivos médicos e serviços bancários. As vendas internacionais podem ser promissoras, se o produto ou serviço for relativamente singular ou possuir características importantes de difícil duplicação por empresas estrangeiras.
3. *Suprem uma necessidade não atendida em determinados mercados estrangeiros.* Pode existir um potencial nos países em desenvolvimento ou outros, onde o produto ou o serviço não exista ou onde a demanda esteja apenas começando a surgir.
4. *Atender a uma necessidade nova ou emergente no exterior.* No caso de alguns produtos ou serviços, pode surgir uma repentina demanda após a ocorrência de um desastre ou outra tendência emergente em larga escala.

Por exemplo, um forte terremoto na Turquia pode criar uma necessidade urgente de casas pré-fabricadas. Um aumento nos casos de Aids na África do Sul pode criar uma necessidade de medicamentos e suprimentos médicos. A crescente afluência em vários mercados emergentes pode gerar uma demanda cada vez maior por restaurantes e serviços de hospitalidade, como turismo e hotéis. Os gestores de empresas devem monitorar essas tendências, de modo a estarem preparados para entrar no mercado certo, no momento certo.

As principais questões a serem tratadas na determinação do potencial de um produto

Relacionamos a seguir as principais questões que os gestores de empresas devem responder para determinar o potencial de um mercado internacional para um dado produto ou serviço:

- Quem inicia a compra? Por exemplo, as donas de casa costumam ser as decisoras no que se refere aos produtos domésticos. Compradores profissionais responsabilizam-se pelas aquisições das empresas.
 - Quem é o usuário do produto ou serviço? Por exemplo, as crianças consomem vários produtos, mas seus pais devem ser os reais compradores. Funcionários de uma empresa consomem diversos produtos, mas é a empresa que faz as compras.
 - Por que os consumidores compram um determinado produto ou serviço? Isto é, quais necessidades específicas o produto ou serviço atende? Essas necessidades variam ao redor do mundo. Por exemplo, a Honda vende geradores a gasolina que os consumidores de economias avançadas utilizam para fins de lazer; a população de economias em desenvolvimento pode comprá-los para aquecimento e iluminação doméstica básica.
 - Onde os consumidores compram o produto ou serviço? Após compreender onde a oferta costuma ser adquirida, pode ser útil para o pesquisador visitar clientes em potencial para descobrir a real extensão de seu interesse. Essas auditorias de loja também fornecem informações úteis sobre se o produto ou serviço deve ser adaptado às necessidades específicas de mercado, além de como precificar, promover e distribuir o item.
 - Quais fatores econômicos, culturais, geográficos e outros no mercado visado podem limitar as vendas? Os países diferem de modo significativo no tocante ao nível de renda do consumidor, às preferências, às condições climáticas e a outros fatores capazes de inibir ou facilitar o comportamento de compra. Os gestores de empresas devem investigá-los e adaptá-los a suas ofertas.
- Um dos meios mais simples de descobrir se um produto ou serviço tem potencial para gerar vendas internacionais é

consultar os intermediários no mercado visado. Um gestor também pode analisar listas de importadores ou distribuidores, disponíveis em fontes governamentais, associações comerciais ou catálogos na Internet ou em bibliotecas.

Dados sobre o nível de importação de um produto por um país visado ao longo do tempo também são muito úteis para conhecer a demanda potencial atual e futura. Os dados podem ser disponibilizados por várias fontes, como <http://export.gov>, <http://www.stat-usa.gov> ou [globalEDGE™](http://globalEDGE.com). O nível de exportações deve ser examinado, também, porque alguns países, como Cingapura e Hong Kong, são usados, sobretudo, como *transit points* de produtos internacionais e, portanto, podem não ser efetivamente seus principais usuários.

Outro método útil para determinar a negociabilidade de um produto consiste em participar de uma feira comercial setorial no mercado-alvo ou em uma região visada, para conhecer clientes ou distribuidores em prospecção. Como de modo geral as feiras comerciais cobrem regiões inteiras, como Ásia ou Europa, essa abordagem é eficiente e economicamente viável para se aprender sobre o potencial de mercado de vários países simultaneamente.

Visando empreendimentos internacionais bem-sucedidos, a maioria das empresas concentra-se em oferecer produtos e serviços que se adequem a seus recursos e vantagens competitivas e possam ser produzidos a partir de instalações existentes, com um mínimo de adaptação. Os gestores visam os mercados com maior chance de aceitar sua oferta e que apresentam altos lucros e potencial de crescimento de longo prazo.

Tarefa três: classificar países para identificar mercados-alvos

Classificar os países para escolher o melhor alvo é uma decisão fundamental nos negócios internacionais, esteja a empresa interessada em importar, investir ou exportar. As empresas que buscam suprir-se de fornecedores estrangeiros necessitam identificar onde estão localizados os mais competentes deles. Assim que uma empresa escolhe um país em particular, precisa assegurar-se de que as condições desse país para importar sejam favoráveis. No caso das empresas que planejam fazer um investimento direto em mercados externos, é recomendável concentrar-se nos países que prometem crescimento de longo prazo e retornos substanciais, ao mesmo tempo em que apresentam um risco politicamente baixo. Por fim, as empresas exportadoras devem visar países com baixas barreiras tarifárias, demanda constante e intermediários qualificados.

É comum que os exportadores utilizem estatísticas comerciais que revelem exportações ou importações por país e produto e permitam ao pesquisador comparar o tamanho do mercado entre os países candidatos. As estatísticas sobre quanto do produto já está sendo exportado ao mercado visado ajudam a medir a viabilidade do mercado para

aceitar vendas da oferta. Ao examinar as estatísticas de um determinado período de tempo, um gestor pode determinar quais mercados estão-se expandindo ou encolhendo. O exportador pode adquirir relatórios de pesquisa de consultores de pesquisa de mercado que fornecem descrições, avaliações e principais estatísticas sobre mercados específicos. Por exemplo, o Departamento de Comércio dos Estados Unidos conduz e publica inúmeras pesquisas de mercado, como *The Water Supply and Wastewater Treatment Market in China*, *Automotive Parts and Equipment Industry Guide in Europe* e *Country Commercial Guide for Brazil*.

A escolha dos mercados nacionais é particularmente importante nos estágios iniciais de internacionalização. A opção errada não só resultará em prejuízo financeiro, mas também se incorrerá em custos de oportunidade. Isto é, ao escolher mercados inadequados, a empresa comprometerá recursos que poderiam ter sido aplicados de modo mais lucrativo em outro negócio. Quando a entrada no mercado é planejada por meio de *investimento direto estrangeiro (IDE)*, escolher o mercado certo revela-se especialmente crucial, porque o IDE é muito oneroso. Como vimos no Capítulo 1, o IDE consiste em uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece presença física no exterior por meio da aquisição de ativos produtivos como capital, tecnologia, força de trabalho, terreno, fábrica e equipamento. Com a entrada por IDE, o custo de abandonar um mercado e encerrar a relação pode facilmente ultrapassar milhões de dólares.

Algumas empresas visam países fisicamente semelhantes — isto é, aqueles que se assemelham ao país de origem no tocante a língua, cultura e outros fatores. Esses países recaem na zona de conforto da gestão. Por exemplo, é comum as empresas australianas escolherem Nova Zelândia, Reino Unido ou Estados Unidos como seu primeiro mercado-alvo no exterior. Muitas escolhem o Reino Unido em detrimento de França ou Itália como seu primeiro alvo na Europa. A escolha é lógica, pois o inglês é o idioma falado nesses países, e suas culturas apresentam similaridades com a da Austrália. À medida que sua experiência, seu conhecimento e sua confiança gerenciais aumentam, essas empresas expandem-se para mercados mais complexos e culturalmente distantes, como China ou Japão.

Na era contemporânea, porém, as empresas tornaram-se mais ousadas, além de mais experientes, em relação à entrada em mercados externos. Por consequência, muitos passaram a visar países não tradicionais, de risco mais elevado. As empresas *born global* exemplificam essa tendência. A globalização contínua tende a mitigar a estranheza dos mercados e — graças aos avanços nas tecnologias de comunicação e transporte — reduziu o custo e o risco da expansão para países culturalmente distintos, como os mercados emergentes.

Ao classificar países, recomenda-se aos gestores de empresas visarem mercados em rápido crescimento ou onde o produto ou serviço oferecido seja relativamente novo. Os

mercados com inúmeros concorrentes ou nos quais o produto já é amplamente utilizado não são atrativos, porque os rivais existentes podem resistir fortemente à entrada de novos entrantes.

A natureza da informação necessária à classificação de um país varia por tipo de produto ou setor econômico. Por exemplo, no marketing de produtos de consumo eletrônicos, o pesquisador deve enfatizar países que tenham grande parcela da população com adequada renda discricionária, além de ampla produção de energia e consumo. Para equipamentos agrícolas, o pesquisador deve considerar países com substancial proporção de terras agriculturáveis e fazendeiros com renda relativamente alta. Para plano de saúde, deve-se pesquisar países com abundância de hospitais e médicos.

No processo de classificação de mercados atrativos, os gestores de empresas precisam monitorar uma gama de fatores econômicos, políticos e culturais. Esses fatores afetam de modo considerável o ambiente de negócios internacionais e indicam várias oportunidades e ameaças a serem avaliadas. A seção “Tendência Global” discorre sobre uma série de tendências atuais que afetam o cenário global.

Visando regiões ou países portais

Com frequência, a empresa pode visar uma região ou um grupo de países em vez de países isolados. Em comparação com negociar com um país por vez, visar um grupo deles é mais econômico, sobretudo quando os mercados possuem condições semelhantes de demanda, regulamentações comerciais e cultura. Um bom exemplo é a União Europeia, que compreende cerca de 27 países relativamente semelhantes no tocante ao nível de renda, legislação e infraestrutura. Ao entrar na Europa, as empresas costumam elaborar uma estratégia pan-europeia que englobe vários países membros da União Europeia, em vez de planejar ações distintas para cada país.

Em outros casos, a empresa pode visar os chamados *países portais*, ou *hubs regionais*, que servem como pontos de entrada a mercados próximos ou afiliados. Por exemplo, Cingapura funciona como um tradicional portal para países do Sudeste Asiático, enquanto Hong Kong para China, Turquia para as repúblicas asiáticas centrais e Finlândia para a antiga União Soviética. As empresas baseiam suas operações em um país portal de modo a poder atender à região adjacente mais ampla.

Metodologia de classificação para mercados potenciais

Com quase 200 países ao redor do mundo, não é economicamente viável nem prático visar todos de uma vez. Portanto, uma empresa deve selecionar os mercados que lhes ofereçam as melhores perspectivas. Há dois métodos básicos de realizar isso: eliminação gradual e indexação para classificação.



TENDÊNCIA GLOBAL

Macrotendências globais que afetam os negócios internacionais

Os gestores de empresas devem avaliar regularmente as tendências de longo prazo nos mercados de seus produtos, bem como os aspectos em transformação da tecnologia e da globalização. As empresas obtêm êxito quando embarcam nessas correntes — as que se opõem a elas geralmente se debatem em vão. Por exemplo, em setores como o de bancos, telecomunicações e tecnologia, quase dois terços do recente crescimento orgânico das empresas ocidentais (isto é, o crescimento resultante de aumento nas vendas) resultou do fato de estarem nos mercados certos. Ao identificar e analisar as principais tendências, é possível prever as mudanças de longo prazo que afetam o destino das empresas.

Quais tendências os gestores internacionais estão monitorando no presente e que tornarão o mundo futuro muito diferente do atual? Um recente estudo realizado pela consultoria McKinsey identificou as seguintes tendências macroeconômicas que estão transformando a economia global.

Centros de atividade econômica que passarão por uma grande mudança, não só global, mas também regional

Os locais de atividade econômica global estão mudando graças a liberalização econômica, avanços tecnológicos, desenvolvimento de mercados de capital e mudanças demográficas. Atualmente, a Ásia (exceto Japão) responde por 13 por cento do PIB mundial, enquanto a Europa Ocidental, por mais de 30 por cento. Até 2025, essas proporções deverão sofrer uma reversão, à medida que a atividade econômica global migre em direção à região asiática. Alguns de seus setores e funções econômicas — como manufatura e serviços de TI — serão os principais beneficiários. Em toda parte, os mercados emergentes também se tornam centro de atividade.

Necessidade de aumentar a produtividade organizacional

As populações envelhecem nos países desenvolvidos, implicando que há cada vez menos jovens trabalhando e pagando impostos. Essa mudança demográfica requer níveis mais elevados de eficiência e criatividade tanto do setor público quanto do privado. Os governos devem desempenhar seus serviços com menor custo e maior eficácia. Aos poucos, eles aplicarão enfoques do setor privado na oferta de serviços sociais. Do contrário, existe o risco de que o envelhecimento da população reduza o nível de riqueza global. Essa mudança está gerando oportunidades para empresas em determinados setores, como serviços financeiros e de saúde.

Mais consumidores, sobretudo nas economias desenvolvidas

Quase um bilhão de novos consumidores entrará no mercado global até 2015, à medida que o crescimento econômico nos países emergentes os impulse para além do nível limítrofe de US\$ 5.000 em renda domiciliar anual, o ponto a partir do qual as pessoas começam a gastar em bens discricionários. Nesse período, o poder aquisitivo dos consumidores nas economias emergentes superará os \$ 9 trilhões, próximo do atual verificado na Europa Ocidental. Cada vez mais, consumidores de toda parte recorrerão a informações e tecnologias de comunicação para acessar os mesmos produtos e marcas. Essas mudanças levarão as empresas a desenvolver novos produtos e estratégias de marketing. Por exemplo, cada vez mais elas usam a Internet para alcançar novos mercados e aprofundar relações com os atuais clientes.

A transformação do campo de batalha dos talentos

A migração para setores econômicos intensivos em conhecimento ressalta uma escassez de trabalhadores especializados. A crescente integração dos mercados globais de trabalho (como China, Índia e Leste Europeu) está abrindo vastas fontes de novos talentos. Atualmente, os mercados emergentes possuem dezenas de milhões de jovens com formação universitária, mais do que o dobro das economias avançadas. Para tirar proveito dessa tendência, cada vez mais as empresas alavancam informações e tecnologias da comunicação para empregar indivíduos com bom nível educacional localizados nos mercados emergentes e em toda parte.

Demanda crescente por recursos naturais

À medida que o crescimento econômico acelera, sobretudo nos mercados emergentes, o uso de recursos naturais cresce a taxas sem precedentes. Estima-se que a demanda por petróleo aumente em 50 por cento até o ano 2025. Essa tendência abre novas oportunidades para empresas no setor global de energia. Na China, a demanda por cobre, aço e alumínio triplicou nos últimos anos, indicando novas oportunidades para empresas de mineração. Enquanto isso, é cada vez mais comum a escassez de água em grande parte do mundo. A mudança climática e a gradual deterioração da camada de ozônio exigem atenção. Enfrentar esses desafios é oneroso e provavelmente retardará o crescimento. Inovação tecnológica, regulamentação e uso racional de recursos são essenciais à criação de um mundo capaz tanto de impulsionar um crescimento econômico robusto quanto de sustentar as demandas ambientais.

Amplo acesso à informação

O conhecimento está cada vez mais disponível a pessoas no mundo todo. Por exemplo, a existência de mecanismos de busca na Internet, como o Google, disponibiliza de modo instantâneo informações aparentemente ilimitadas. A própria geração de conhecimentos está crescendo. Por exemplo, a aplicação de patentes mundiais cresce a taxas anuais de 20 por cento. As empresas estão adotando novos modelos de produção, acesso, distribuição e domínio de conhecimentos.

Os gestores das empresas precisam compreender as implicações dessas tendências macroeconômicas, além das necessidades de consumo e dos desdobramentos da concorrência.

Nesse ambiente em transformação, o papel da pesquisa de mercado e da inteligência competitiva torna-se cada vez mais importante. Os gestores que levarem em conta essas tendências na elaboração de suas estratégias estarão mais bem posicionados para o sucesso no mercado global. Pensar nessas tendências representará um tempo bem gasto para qualquer futuro alto executivo.

Fontes: DAVIS, I.; STEPHENSON, E. "Ten trends to watch in 2006". *The McKinsey Quarterly*, extraído de: www.mckinsey.com, em: jan. 2006; PORTER, E. "Buying power of hispanics is set to soar". *Wall Street Journal*. 18 abr. 2003, p. B1.

Eliminação gradual

A empresa que aplica uma *eliminação gradual* começa com um grande número de países visados para prospecção e aos poucos restringe suas escolhas examinando informações cada vez mais específicas. Como indica a Tabela 12.1, deve-se reduzir o número de países que merecem uma investigação mais profunda como potenciais mercados-alvos a um nível restrito administrável. O objetivo consiste em identificar cinco ou seis mercados de alto potencial que sejam os mais promissores para a empresa. Uma pesquisa pode custar caro. Para poupar tempo e dinheiro, é fundamental eliminar os mercados não atrativos o mais rapidamente possível. Ao mesmo tempo, recomenda-se ter mente aberta e considerar todos aqueles de razoável potencial.

Por exemplo, visar as economias em desenvolvimento com um produto que ainda não seja amplamente consumido pode ser mais lucrativo do que atuar em mercados saturados e mais competitivos na Europa, no Japão e na América do Norte.

Nos estágios iniciais, a pesquisa de mercado procede de uma forma escalonada, em que o pesquisador adota um enfoque de funil para primeiro obter informações gerais e, a seguir, as específicas. Inicialmente, coletam-se dados dos indicadores de potencial de mercado em nível macro, tais como os demográficos e de renda, para identificar uma pequena lista de países (talvez cinco ou seis) que representem os mercados mais atrativos. Esses dados amplos de classificação estão prontamente disponíveis em fontes como o globalEDGE™.

Tabela 12.2 Aplicação da metodologia de indexação para classificação: indicadores de potencial de mercados emergentes, 2007

País	Tamanho de mercado		Taxa de crescimento de mercado		Intensidade de mercado		Capacidade de consumo de mercado	
	Classificação	Índice	Classificação	Índice	Classificação	Índice	Classificação	Índice
China	1	100	1	100	25	23	12	59
Hong Kong	24	1	20	23	1	100	13	54
Cingapura	27	1	18	27	9	59	11	62
Taiwan	12	5	6	57	11	57	—	—
Israel	25	1	12	45	2	79	4	82
Coreia do Sul	7	12	16	30	5	63	2	99
República Tcheca	23	2	9	48	13	55	3	97
Hungria	26	1	24	14	3	76	1	100
Índia	2	44	3	63	22	37	7	77
Polônia	14	5	27	1	10	58	6	80

Nota: somente os dez primeiros países foram listados; consulte www.globaledge.msu.edu for obter a lista completa.

FONTE: globalEDGETM (www.globaledge.msu.edu/ibrd/marketpot.asp).

Após identificar os mercados mais promissores, os gestores de empresas utilizam indicadores mais específicos e precisos para afunilar suas escolhas. Por exemplo, eles podem usar estatísticas atuais de importação do produto em particular para determinar o potencial nível desejável de um mercado-alvo. Essa informação está facilmente disponível, porque a maioria dos países registra o fluxo de bens importados e exportados para cobrar impostos e determinar o valor de suas próprias exportações. A maioria dos países também disponibiliza essas estatísticas para organizações internacionais, como as Nações Unidas (ver www.comtrade.un.org/db/) e a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, www.oecd.org). Ao analisar os dados da pesquisa e gradualmente restringir as escolhas, o pesquisador identifica um ou dois mercados mais promissores para aprofundar a investigação.

Indexação para classificação

O segundo método básico para seleção dos mercados estrangeiros mais promissores consiste em *indexar e classificar*, pelo qual o pesquisador atribui uma pontuação aos países por sua atratividade geral de mercado. Para cada país, ele identifica um conjunto abrangente de indicadores de potencial de mercado e utiliza um ou mais deles para representar uma variável. Pesos são atribuídos a cada variável para estabelecer sua importância relativa: quanto mais importante uma variável, maior seu peso. O pesquisador aplica a pontuação resultante para classificar os países.

Esse método de indexação e classificação é ilustrado pela metodologia de *Indicadores de Potencial de Mercado*

Emergente (EMP), desenvolvido pelo autor deste livro, Tamer Cavusgil,⁵ e apresentado no *globalEDGE*.⁶ A Tabela 12.2 apresenta o índice resultante. Ele classifica os mercados emergentes — alguns dos países em desenvolvimento mais promissores do mundo. A tabela ressalta um conjunto de variáveis que são úteis à descrição da atratividade de países como mercados-alvo em potencial. A Tabela 12.3 define as variáveis e os pesos relativos utilizados.

Dentre as variáveis da Tabela 12.3, *porte de mercado e taxas de crescimento de mercado* são especialmente importantes para medir o potencial de mercado.⁷ Elas abordam a questão “O mercado é grande o suficiente e tem futuro?”. Se a população de um país é numerosa e sua renda *per capita* é considerável, trata-se, provavelmente, de um bom potencial para vendas internacionais. O tamanho de mercado em si, porém, é insuficiente. O mercado também deve estar crescendo a uma taxa estável ou significativa, sobretudo no tocante à população e à renda. Os países com um robusto crescimento de renda são alvos desejáveis. Para cada país, um pesquisador examina as estatísticas demográficas, de renda nacional e de crescimento para o período anterior de três a cinco anos. Uma questão fundamental refere-se à consistência do crescimento de mercado ano a ano. Além de mercados de grande porte e acelerado crescimento, um pesquisador deve identificar mercados menores porém rapidamente emergentes que possam oferecer oportunidades de base. É provável que haja menos concorrentes em novos mercados do que nos estabelecidos. Os países onde o produto não está disponível ou onde os concorrentes entraram recentemente também podem ser alvos promissores.

Infraestrutura comercial		Liberdade econômica		Receptividade do mercado		Risco-país		Índice geral	
Classificação	Índice	Classificação	Índice	Classificação	Índice	Classificação	Índice	Classificação	Índice
16	45	27	1	22	3	13	49	1	100
2	97	6	79	2	75	2	90	2	96
6	83	10	71	1	100	1	100	3	93
1	100	8	76	5	23	3	87	4	79
3	94	3	86	4	26	5	63	5	78
5	90	7	78	10	13	4	65	6	75
4	91	2	93	9	15	6	63	7	73
7	78	4	83	8	16	8	62	8	64
25	17	17	44	27	1	16	39	9	55
8	71	5	82	14	7	9	58	10	46

Como discutimos no Capítulo 9 sobre mercados emergentes, o *tamanho* e a *taxa de crescimento* da classe média constituem indicadores essenciais de alvos promissores.

A *classe média* é medida pela participação na renda nacional disponível aos domicílios de renda média. Esses domicílios representam a melhor perspectiva para a maioria dos negócios porque a classe mais rica na maioria dos mercados emergentes é relativamente reduzida e o segmento mais pobre tem baixo poder de compra. O tamanho relativo da classe média, bem como seu ritmo de crescimento, indicam como a renda nacional é distribuída nesse país. Se ela não for igualmente distribuída, o tamanho da classe média será limitado, e o mercado, não muito atrativo.

Embora a classe média seja um importante indicador para estimar o tamanho dos mercados estrangeiros, como também discutido no Capítulo 9, a medida de renda *per capita* pode subestimar o real potencial de um mercado emergente devido a fatores como a existência de uma expressiva economia informal.

Na Tabela 12.2, uma análise das classificações para cada uma das dimensões revela alguns padrões interessantes. Por exemplo, a China classifica-se em primeiro lugar em tamanho de mercado, mas em vigésimo quinto em intensidade de mercado e em último em liberdade econômica. Também pontua mal em infraestrutura. Como essa observação revela, sempre há compensações nos mercados-alvo. Nenhum país é atrativo em todas as dimensões. Além das características mais desejáveis, o pesquisador também deve lidar com as menos desejáveis. Por exemplo, tanto Cingapura quanto Hong Kong são alvos favoráveis do ponto de vista de liberdade econômica, mas a população dessas cidades-estado é restrita.

Os quatro maiores países no índice da Tabela 12.2 são do Leste Asiático. Nos últimos anos, as economias dessa região deram passos largos na direção da liberalização de mercado, industrialização e modernização. A Coreia do Sul é campeã em expansão econômica, com crescimento anual *per capita* do PIB de quase seis por cento. O nível de PIB *per capita* nos últimos 40 anos avançou dez vezes. As empresas sul-coreanas tornaram-se líderes mundiais em diversos setores, como construção naval, comunicação móvel e televisores de tela plana. O país é o mercado de teste mundial para o estado da arte em serviços e aplicativos sem fio e para Internet. Suas empresas utilizam tecnologias pioneiras que estão anos à frente de seus concorrentes e estão posicionadas para ultrapassar outros países em tecnologia móvel, banda larga e outros avanços nas comunicações. O rápido desenvolvimento asiático constitui o principal fator a se destacar na atual fase da globalização.⁸

As classificações de países do tipo indicado na Tabela 12.2 não são estáticas. Elas mudam ao longo do tempo à medida que cada país sofre transformações, devido a eventos macroeconômicos ou desdobramentos nacionais específicos. Por exemplo, embora a Índia esteja relativamente bem classificada, pode cair de forma drástica, se um novo

regime político reverter a liberalização de mercado. A recente entrada da Hungria e da Polônia na União Europeia deve melhorar suas perspectivas econômicas. A introdução de modernos sistemas bancários e infraestrutura jurídica deve aumentar a atratividade da Rússia como um mercado de exportação. O Chile atingiu significativo progresso em reformas econômicas e na elevação dos padrões de vida. Entretanto, a estagnação econômica levou a uma queda na atratividade de mercado da Argentina.

Um último ponto relaciona-se com a natureza até certo ponto genérica e ampla das variáveis sugeridas como indicadores de classificação. Trata-se apenas de um guia geral para identificar mercados-alvo promissores. A metodologia de classificação e indexação serve aos estágios iniciais de qualificação de países. Uma análise muito mais detalhada é necessária quando uma empresa identifica um conjunto de mercados-alvo. O pesquisador acabará necessitando complementar os indicadores para setores específicos. Aqueles a enfatizar ao se pesquisar mercados de refrigerantes, por exemplo, variam substancialmente dos usados para pesquisa de equipamentos médicos. Neste caso, é provável que o pesquisador colete dados adicionais sobre gastos com saúde, número de médicos *per capita* e número de leitos hospitalares *per capita*. As empresas no setor de serviços financeiros demandarão dados específicos sobre risco comercial. Além disso, dependendo do setor, os pesquisadores devem aplicar diferentes pesos a cada indicador de potencial de mercado. Por exemplo, o tamanho da população é relativamente menos importante para um negócio de iates do que para outro de calçados. Cada empresa deve atribuir a pontuação adequada a cada indicador, dependendo de circunstâncias específicas.

Classificação de países para investimento direto e *global sourcing*

Até aqui a discussão partiu da perspectiva de uma empresa buscando o melhor mercado para exportação. Entretanto, as empresas fazem negócios internacionais também por outros meios — como o IDE — para instalar unidades de produção e montagem no exterior e suprir bens de fornecedores estrangeiros. Embora a meta de esboçar um grupo de países potenciais permaneça a mesma nessas modalidades de entrada, o pesquisador pode empregar um diferente conjunto de critérios para classificação de países. Vamos discutir como os atributos desejáveis de um país diferem para o IDE e o *global sourcing*.

Classificação de países para investimento direto estrangeiro

O IDE refere-se a investir em ativos físicos, como uma fábrica, subsidiária de marketing ou sede regional, em um país estrangeiro. De modo geral, esses investimentos são rea-

Tabela 12.3 Variáveis utilizadas na classificação de países no índice de Indicadores de Potencial de Mercado Emergente

Variável	Definição	Peso (em 100)	Exemplo de Indicadores
Tamanho de mercado	Proporção da população do país concentrada em zonas urbanas	20	• População urbana
Taxa de crescimento de mercado	Ritmo de industrialização e desenvolvimento econômico	12	• Taxa de crescimento anual de uso de energia para fins comerciais • Taxas de crescimento real do PIB
Intensidade de mercado	Poder aquisitivo dos residentes do país	14	• Produto nacional bruto per capita, baseado no poder de paridade de compra • Consumo privado como percentual do PIB
Capacidade de consumo de mercado	Tamanho e taxa de crescimento da classe média do país	10	• Participação percentual de renda e consumo da classe média
Infraestrutura comercial	Facilidade de acesso aos canais de marketing, distribuição e comunicações	14	• Linhas telefônicas fixas (por 100 habitantes). • Assinantes de telefonia celular (por 100 habitantes) • Densidade de estradas pavimentadas. • Hospedagem na Internet por milhão de pessoas • População por ponto de venda no varejo • Televisores <i>per capita</i>
Liberdade econômica	Grau de liberalização da economia do país	10	• Política comercial e tributária • Política monetária e bancária • Consumo governamental da produção econômica • Fluxos de capital e investimento estrangeiro. • Direitos de propriedade • Nível de atividade no mercado negro
Receptividade do mercado às importações	Grau de abertura às importações no país	12	• Importações <i>per capita</i> • Comércio como percentual do PIB
Risco-país	Nível de risco político	8	• Classificação de risco-país
Total		100	

izados no longo prazo. Por conseguinte, os tipos de variável a considerar diferem daqueles apropriados à entrada via exportações. Por exemplo, a disponibilidade no mercado-alvo de mão de obra especializada e talento gerencial é relativamente mais importante para a entrada por IDE do que para as exportações. Os pesquisadores que identificam as melhores localizações para a entrada por IDE geralmente levam em conta as seguintes variáveis:

- Perspectivas de crescimento no longo prazo
- Custo de fazer negócios: atratividade potencial da empresa com base no custo e na disponibilidade de infraestrutura comercial, impostos e salários, acesso a habilidades de alto nível e mercados de capital
- Risco-país: barreiras regulatórias, financeiras, políticas e culturais e o ambiente jurídico de proteção à propriedade intelectual

- Cenário competitivo: intensidade da concorrência de empresas locais e estrangeiras
- Incentivos governamentais: disponibilidade de isenções fiscais, treinamento subsidiado, concessões ou empréstimos a juros baixos

Como no caso da classificação de países para oportunidades de exportação, há várias fontes de estudo de acesso público para classificações de países para o IDE. Um recurso útil é oferecido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad). A metodologia dos *Índices de IDE* dessa organização compara tanto o desempenho quanto o potencial de IDE, classificando os países pelo nível de desempenho como receptores ou fornecedores de IDE (www.unctad.org). Outro recurso é oferecido pela consultoria A. T. Kearney, que prepara anualmente o Foreign Direct Investment Confidence Index

(www.atkearney.com). Esse índice rastreia como as mudanças políticas, econômicas e regulatórias afetam as intenções de IDE e as preferências das 1.000 maiores empresas do mundo. Ao pesquisar executivos dessas empresas, o índice captura as variáveis mais importantes a considerar dos 65 países que recebem mais de 90 por cento dos investimentos globais de IDE.

A Figura 12.1 exibe os resultados do Índice A. T. Kearney, que revela que as economias avançadas na Europa Ocidental, assim como a Austrália, o Japão e os Estados Unidos, contam com alta confiança dos investidores. Em outras palavras, as empresas preferem essas localidades para fazer investimentos com base no IDE. Elas são populares devido a seu relativo tamanho e infraestrutura amigável. As economias avançadas realizam um nível considerável de investimentos cruzados entre seus mercados. Por exemplo, Europa e Estados Unidos constituem os parceiros mais importantes um do outro no que se refere ao IDE. Sua economia transatlântica representa mais de US\$ 2,5 trilhões em vendas afiliadas no exterior e mutuamente sustenta quase um quarto da força de trabalho afiliada estrangeira do mundo, empregada por multinacionais no exterior.

Note-se que dos dez destinos do Índice A. T. Kearney, seis são mercados emergentes: China, Índia, Polônia, Rússia, Brasil e Hong Kong. Os investidores preferem a China devido a seu enorme tamanho, mercado de consumo em rápida expansão e posição como um excelente local para manufatura de baixo custo. A China também conta com acesso superior a mercados de exportação, incentivos governamentais favoráveis, estrutura de baixo custo e um clima

macroeconômico estável. Entretanto, os executivos veem a Índia com o líder mundial para processos organizacionais e serviços de terceirização de TI. Esse país conta com uma força de trabalho com alto nível educacional, forte talento gerencial, estado de direito estabelecido e transações e regras transparentes.

Classificação de países para *global sourcing*

O *global sourcing* e as operações *offshore* referem-se à aquisição de produtos acabados, bens intermediários e serviços de fornecedores localizados no exterior. O suprimento tem importância crucial a todos os tipos de empresa. Como no caso das decisões relativas ao IDE, os tipos de variável de classificação que os gestores consideram no suprimento são geralmente distintos daqueles relevantes às exportações. Ao buscar fontes externas de abastecimento, os gestores examinarão fatores como custo de qualidade de insumos, estabilidade cambial, confiabilidade dos fornecedores e existência de uma força de trabalho com habilidades técnicas superiores.

A A. T. Kearney também prepara anualmente o Offshore Location Attractiveness Index (www.atkearney.com). Esse índice ajuda os gestores a compreender e comparar os fatores que tornam os países atrativos como locais potenciais para *offshoring* de serviços como TI, processos organizacionais e *call centers*. A consultoria avalia 39 critérios, categorizados em três dimensões:

- *Estrutura financeira*: leva em conta os custos de compensação (por exemplo, média salarial), custos de infraestrutura (para sistemas de eletricidade e telecomuni-

Figura 12.1 Foreign Direct Investment Confidence Index, da A. T. Kearney

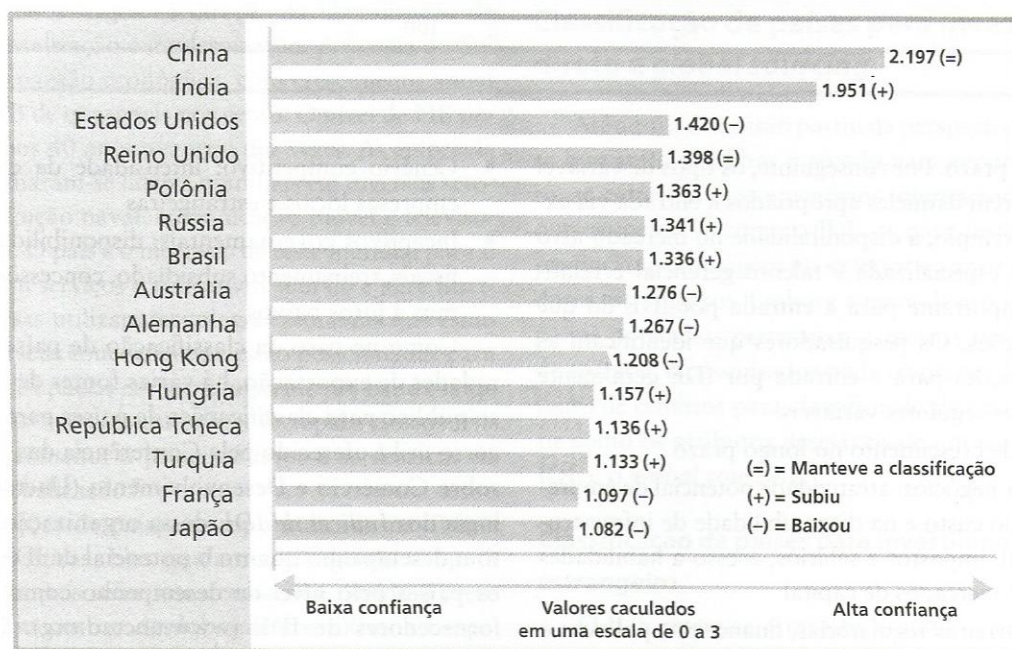
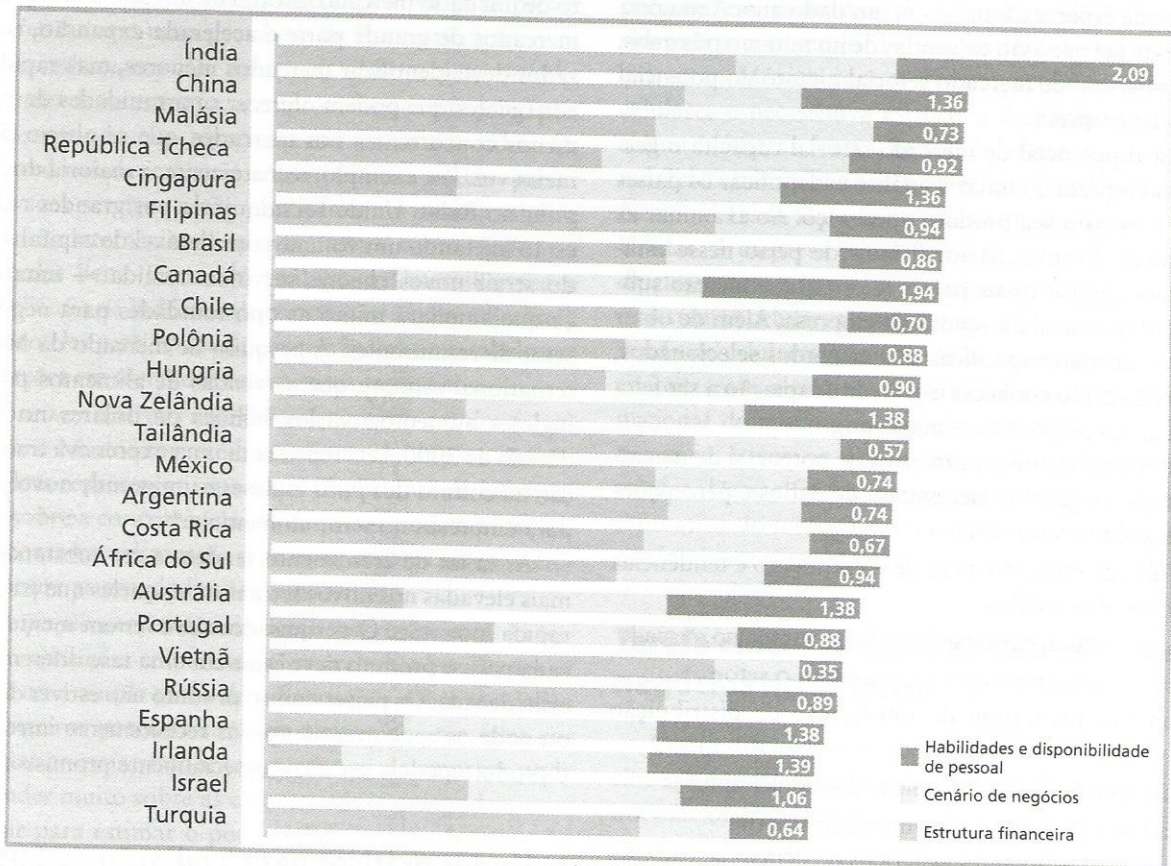


Figura 12.2 Offshore Location Attractiveness Index, da A. T. Kearney



FONTE: Copyright © A.T. Kearney, 2005. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão.

cações) e custos tributários e regulatórios (como carga tributária, corrupção e flutuação das taxas de câmbio).

- **Habilidades e disponibilidade de pessoal:** refere-se a experiência e habilidades de um fornecedor, disponibilidade de força de trabalho, educação e fluência no idioma e taxas de evasão de funcionários.
- **Cenário de negócios:** avalia os aspectos econômicos e políticos do país, sua infraestrutura comercial, adaptabilidade cultural e segurança de propriedade intelectual.

A Figura 12.2 apresenta o Offshore Location Attractiveness Index. Note que nove dos dez maiores países no índice são mercados emergentes, como Índia, China e Brasil. Embora importante, o custo de mão de obra constitui somente um dos vários fatores que influenciam a decisão de comprar insumos no exterior. Os gestores de empresas também citam o nível de produtividade, as habilidades técnicas e o serviço ao cliente como fatores relevantes. O índice pontua Índia e China (e, em menor proporção, Rússia e Filipinas) por realizações na área de educação. Dentre as economias desenvolvidas, o índice pontua Nova Zelândia, Canadá e Irlanda com outros pontos fortes, como infraestrutura altamente desenvolvida, fluência no idioma inglês, baixo risco-país e alto grau de integração global.

Tarefa quatro: avaliar o potencial de mercado setorial

Os métodos de classificação de países discutidos até aqui são mais úteis para obter percepções comparativas de mercados individuais e reduzir a complexidade da escolha de localidades estrangeiras apropriadas. Quando o número de países potenciais estiver reduzido a um número administrável — digamos, cinco ou seis — o próximo passo consistirá em conduzir uma análise profunda de cada um deles. Em vez de examinar indicadores amplos, de nível macro, como se fez nos estágios iniciais, o pesquisador estreita o foco para examinar indicadores de potencial de mercado em *nível setorial*, porque o potencial de mercado é específico de cada setor econômico.

Na tarefa quatro, o pesquisador estima os níveis atuais e futuros das expectativas de vendas para um setor em particular como um todo. Isso se denomina **potencial de mercado do setor** — uma estimativa das vendas que podem ser esperadas para todas as empresas de um determinado setor, por um determinado período de tempo. Em outras palavras, trata-se de um agregado das vendas que podem ser realizadas por todas as empresas do setor. O potencial de mercado setorial difere do *potencial de vendas da empresa*, que se

refere à participação das vendas setoriais que a empresa focal em si pode esperar alcançar em um dado ano. A maioria das empresas faz previsão de vendas de no mínimo três anos, tanto do potencial de mercado setorial quanto do potencial de vendas da empresa.

Estimar o potencial de mercado setorial capacita o gestor de uma empresa a refinar a análise e identificar os países mais atrativos para seu produto ou serviço. Ao examinar as características do nível nacional mais de perto nesse estágio, ele pode decidir quais países reter para avaliação subsequente do potencial de vendas da empresa. Além de obter percepções setoriais específicas dos mercados selecionados, os gestores poderão conhecer o grau de adaptação a ser feita nas abordagens de produto e marketing.

Para desenvolver uma estimativa de potencial de mercado industrial, os gestores necessitam de dados e percepções sobre as seguintes variáveis:

- Tamanho de mercado, taxa de crescimento e tendências de um setor específico
- Barreiras tarifárias e não tarifárias para entrada no mercado
- Padrões e regulamentações que afetam o setor
- Disponibilidade e grau de sofisticação da distribuição local
- Demandas e preferências únicas dos consumidores
- Indicadores de potencial de mercado setorial

Além dos determinantes genéricos de demanda, cada setor industrial — de alarme de incêndio a zíper — possui seus próprios *indicadores potenciais setoriais* ou *fatores geradores de demanda distintivos*. Os fabricantes de câmeras, por exemplo, examinam fatores climáticos como o número médio de dias ensolarados em um ano característico, dado que a maioria das fotos é tirada ao ar livre. Ao comercializar equipamentos para laboratórios, o pesquisador deve examinar dados sobre o número de hospitais, clínicas, leitos hospitalares e médicos, além do nível de gasto público em assistência médica. Uma indústria de geradores elétricos deve examinar a taxa de industrialização e a dependência da energia hidrelétrica. Outra, de equipamento para resfriamento e filtros industriais, considerará o número de compradores institucionais, como restaurantes e hotéis. Todos esses são indicadores de potencial de mercado setorial.

Os gestores também avaliam os fatores que afetam o marketing e o uso do produto, tais como perfil dos consumidores, cultura, canais de distribuição e práticas comerciais. Os direitos à propriedade intelectual e sua aplicação variam ao redor do mundo. Os gestores devem, portanto, avaliar regulamentações, marcas registradas e garantia de produtos, para formular estratégias de proteção aos ativos essenciais da empresa. O pesquisador também deve certificar-se da existência e da natureza de subsídios e programas de incentivo, de governos nacionais e estrangeiros, que a empresa possa acessar para obter capital e reduzir o custo de entrada no mercado externo.

Uma questão fundamental é a consistência do crescimento de um dado mercado setorial de um ano a outro. Além de mercados de grande porte e acelerada expansão, o pesquisador deve identificar mercados menores, mas rapidamente emergentes que podem oferecer oportunidades de base. Há menos concorrentes nos mercados que se abrem pela primeira vez. Por exemplo, recentemente, a maioria dos 60.000 *pubs* no Reino Unido foi adquirida por grandes redes, que estão injetando um volume considerável de capital e tentando atrair novos clientes servindo comida — uma mudança que ampliará muito as oportunidades para negócios no setor de restaurantes. A pesquisa de mercado da Mintel International estimou que as vendas de alimentos para *pubs* ingleses aumentou vários bilhões de dólares no final da década de 2000. Isso representa uma expressiva transformação na cultura dos *pubs* ingleses e um grande novo mercado para empresas no setor alimentício.⁹

As taxas de crescimento tendem a ser substancialmente mais elevadas nos novos setores ou naqueles que passam por rápida inovação. O pesquisador deve ter em mente que, em cada país, o produto deve estar em uma fase diferente de seu ciclo de vida. Os países onde o produto não estiver disponível ou onde os concorrentes apenas recentemente introduziram o produto podem ser alvos especialmente promissores.

Métodos práticos para avaliação de potencial de mercado setorial

Os gestores de empresas podem utilizar uma variedade de métodos práticos para estimar o potencial de mercado setorial:

- *Análises simples de tendências.* Esse método quantifica o total provável de potencial de mercado setorial examinando a produção agregada do setor como um todo, somando as importações e deduzindo as exportações. Isso resulta em uma estimativa do volume das vendas setoriais correntes do país.
- *Monitoramento dos principais indicadores setoriais.* Examinam-se os fatores singulares geradores de um setor ao se coletarem dados de uma variedade de fontes. Por exemplo, a Caterpillar, fabricante de máquinas de terraplenagem, examina o volume anunciado de projetos de construção, número emitido de permissões de construção, taxa de crescimento de moradias, desenvolvimento de infraestrutura e outros indicadores pertinentes como forma de prever as vendas nacionais de seus equipamentos.¹⁰
- *Monitoramento dos principais concorrentes.* Para obter percepções sobre o potencial de um país em particular, investiga-se o grau de atividade dos principais concorrentes nos países de interesse. Por exemplo, se a Caterpillar estiver interessada no Chile como mercado potencial, deve investigar o envolvimento nesse país.

seu concorrente número um, a japonesa Komatsu. A Caterpillar coleta inteligência competitiva para prever as ações futuras mais prováveis da Komatsu.

- **Acompanhamento dos principais clientes pelo mundo.** Por meio desse enfoque, a empresa segue suas principais contas quando elas ingressam em novos mercados. Os fornecedores da indústria automobilística podem prever onde seus serviços serão necessários ao acompanhar a expansão internacional de seus clientes, como Honda ou Mercedes Benz. De modo análogo, a Caterpillar segue seus clientes na indústria de construção (como a Bechtel), quando eles participam de concorrências ou estabelecem operações em mercados estrangeiros específicos.
- **Aproveitamento das redes de relacionamento dos fornecedores.** Muitos fornecedores servem múltiplos clientes e podem representar uma fonte importante de informações sobre a concorrência. As empresas podem obter vários contatos valiosos de seus fornecedores ao consultá-los sobre as atividades dos concorrentes.
- **Participação em feiras comerciais internacionais.** As feiras e exposições comerciais são excelentes locais para se obter uma ampla gama de informações sobre mercados estrangeiros potenciais. Ao participar de uma feira comercial no país visado, um executivo de empresa pode aprender muito sobre as características que podem contribuir para estimar o potencial de vendas do setor. As feiras comerciais também ajudam a identificar distribuidores e outros parceiros de negócios.

Fontes de dados para estimar o potencial de mercado setorial

Para cada país visado, o gestor busca dados que relatem, direta ou indiretamente, níveis de vendas e produção industrial, bem como a intensidade de exportações e importações na categoria de interesse. Uma fonte particularmente útil é o National Trade Data Base (NTDB), disponível no STAT-USA¹¹ do Departamento de Comércio dos Estados Unidos em www.export.gov/databases. Relatórios específicos fornecidos pelo NTDB incluem:

- **Best Market Reports**, que identifica os dez maiores mercados nacionais para setores econômicos específicos.
 - **Country Commercial Guides**, que analisa os cenários econômico e comercial dos países.
 - **Industry Sector Analysis Reports**, que analisa o potencial de mercado para setores como o de telecomunicações.
 - **International Market Insight Reports**, cobre tópicos específicos de países e produtos, fornecendo várias ideias de aproximação de mercados de interesse.
- Em qualquer tipo de estimativa de desenvolvimento de mercado, os gestores de empresas devem ser criativos e consultar todo recurso que possa esclarecer a tarefa em

questão. É raro que dados e recursos sejam completos e precisos em pesquisas internacionais de mercado. Consideremos o exemplo da Teltone Inc. A empresa desejava entrar no México com sua marca econômica de telefones celulares e necessitava estimar a demanda do setor. Consultou inúmeras fontes, incluindo relatórios da International Telecommunications Union (em Genebra, na Suíça), o National Trade Data Bank e várias publicações das Nações Unidas. A empresa pesquisou o tamanho e a renda média da classe alta, a natureza da infraestrutura de suporte para os sistemas celulares e a natureza e o número de pontos de venda de celulares no país. Os gestores da Teltone também encontraram algumas estatísticas da associação comercial nacional de telecomunicações sobre o número de concorrentes já ativos no país e seus volumes aproximados de vendas. Dessas fontes, a empresa conseguiu chegar a uma estimativa do tamanho de mercado para telefones e preços predominantes no México.

Tarefa cinco: selecionar parceiros de negócios no exterior

Como discutimos no Capítulo 3, os parceiros de negócios são essenciais ao sucesso da empresa focal nos negócios internacionais. Esses parceiros incluem intermediários do canal de distribuição, facilitadores, fornecedores e parceiros colaborativos, como em *joint ventures*, licenciamentos e franquias. Após ter selecionado um mercado, a empresa focal deve decidir sobre o tipo de parceiro necessário para seu empreendimento no mercado externo. Também precisa identificar candidatos adequados à parceria, negociar os termos de sua relação com os escolhidos e apoiar, bem como monitorar, sua conduta. O sucesso da empresa depende de sua capacidade de desempenhar bem essas tarefas.

Há muitos exemplos de parceria nos negócios internacionais. Os exportadores tendem a colaborar com os intermediários do mercado estrangeiro, tais como distribuidores e agentes. As empresas que optam por vender sua propriedade intelectual, como *knowhow*, marca registrada e direitos autorais, tendem a trabalhar com licenciados estrangeiros. Esses licenciamentos constituem negócios independentes que aplicam a propriedade intelectual para fabricar produtos em seu próprio país. No caso da internacionalização por meio da *franquia (franchising)* iniciativa, o parceiro estrangeiro é um franqueado — um negócio independente que adquire os direitos e as competências da empresa focal, para conduzir operações em seu próprio mercado (como nos setores de refeições rápidas ou locação de automóveis). Como alternativa, a empresa focal pode internacionalizar-se iniciando uma *iniciativa colaborativa internacional*, que consiste em iniciativas de negócios realizadas conjuntamente com outros parceiros locais ou internacionais. Essas colaborações devem ser baseadas em projetos ou envolver investimentos

de participação acionária. Outros tipos de parceria internacional incluem *global sourcing*, manufatura por contrato e parcerias com fornecedores. Descrevemos essas parcerias em detalhes nos capítulos 13 a 16.

Critérios para seleção de um parceiro

Talvez a decisão mais importante para a empresa focal seja identificar as qualificações ideais de parceiros estrangeiros potenciais. Em geral, a empresa deve buscar um bom encaixe tanto no tocante a estratégia (metas e objetivos em comum) quanto a recursos (competências essenciais e atividades de valor agregado complementares). É útil prever o provável grau de sinergia com o parceiro em prospecção em um prazo intermediário de, digamos, três a seis anos adiante. Os gestores devem assegurar-se de uma parceria harmoniosa em um ambiente dinâmico.

A Brunswick Corporation, um grande fabricante de equipamento para boliche, leva em conta os seguintes critérios ao classificar distribuidores estrangeiros em prospecção:

- Financeiramente saudáveis e providos de recursos, de modo que possam investir no empreendimento e garantir seu crescimento futuro
- Equipe gerencial competente e profissional, com pessoal técnico e de venda qualificado
- Dispostos e capazes de investir nos negócios da empresa focal e fazê-los crescer
- Detentores de um bom conhecimento do setor e de acesso a canais de distribuição e usuários finais
- Conhecidos no mercado e bem relacionados com o governo local (visto que o respaldo político é útil, sobretudo nos mercados emergentes)
- Comprometidos e leais no longo prazo

As empresas também buscam parceiros com experiência complementar. Por exemplo, enquanto a empresa focal pode trazer experiência de engenharia e manufatura para a parceria, o distribuidor local pode aportar conhecimento dos consumidores e canais de distribuição locais.

Essas e outras características igualmente desejáveis nem sempre estão presentes nos parceiros em prospecção. Se uma empresa ingressa tarde em um mercado estrangeiro, pode ter que ficar com a segunda melhor opção ou até uma menos qualificada. Isso implica que a empresa deve estar preparada e capacitada para fortalecer as capacitações do parceiro transferindo-lhe o devido *know-how* gerencial e técnico, ao longo do tempo.

Em busca de parceiros

O processo de avaliar e classificar parceiros de negócios pode ser árduo. Trata-se de uma atividade contínua para a

maioria das empresas internacionalmente ativas. Para identificar parceiros e coletar informações de seu histórico, a empresa deve consultar várias fontes, bem como conduzir pesquisa de campo. Bancos comerciais, consultorias, boletins comerciais e revistas do setor, assim como diretórios nacionais ou regionais, como a *Kompass* (Europa) e a *Dun and Bradstreet*, são muito úteis no desenvolvimento de uma lista de candidatos. Muitos governos nacionais oferecem serviços econômicos que ajudam as empresas a encontrar parceiros em mercados estrangeiros específicos. O portal de conhecimento globalEDGE™ (www.globalEDGE.msu.edu) provê recursos adicionais, incluindo diversas ferramentas de diagnóstico, para ajudar os gestores a fazer escolhas sistemáticas dentre as opções de candidatos a parceiro.

Pesquisa de campo por meio de visitas *in loco* e coleta de dados de fontes independentes e de feiras comerciais são essenciais nos estágios iniciais de avaliação de um parceiro. As empresas também consideram útil solicitar aos parceiros em avaliação que preparem um plano de negócios antes de fechar um acordo. A qualidade e a sofisticação desse plano fornecem indicações sobre a capacitação do parceiro e servem como um teste de seu comprometimento.

Tarefa seis: estimar o potencial de vendas da empresa

Depois de selecionados alguns mercados promissores, verificado o potencial de mercado setorial e avaliada a disponibilidade de parceiros qualificados, o próximo passo é estimar o potencial de vendas da empresa em cada país. O potencial de vendas da empresa constitui uma estimativa da participação de vendas anuais do setor que a empresa espera gerar no mercado-alvo. Estimar esse potencial é geralmente muito mais desafiador do que as tarefas anteriores. Requer que o pesquisador obtenha informações altamente refinadas do mercado. Ele necessita elaborar algumas premissas fundamentais sobre o mercado e projetar as receitas e despesas para um período de três a cinco anos. As estimativas nunca são precisas e demandam muita análise crítica.

Fatores determinantes do potencial de vendas da empresa

Ao obter uma estimativa do potencial de vendas da empresa no mercado externo, seus gestores coletarão e examinarão vários resultados de pesquisas e analisarão o seguinte:

- *Capacitação do parceiro.* As competências e os recursos dos parceiros estrangeiros, incluindo os intermediários e facilitadores do canal, tendem a determinar a rapidez com que a empresa pode entrar no mercado visado e gerar vendas.

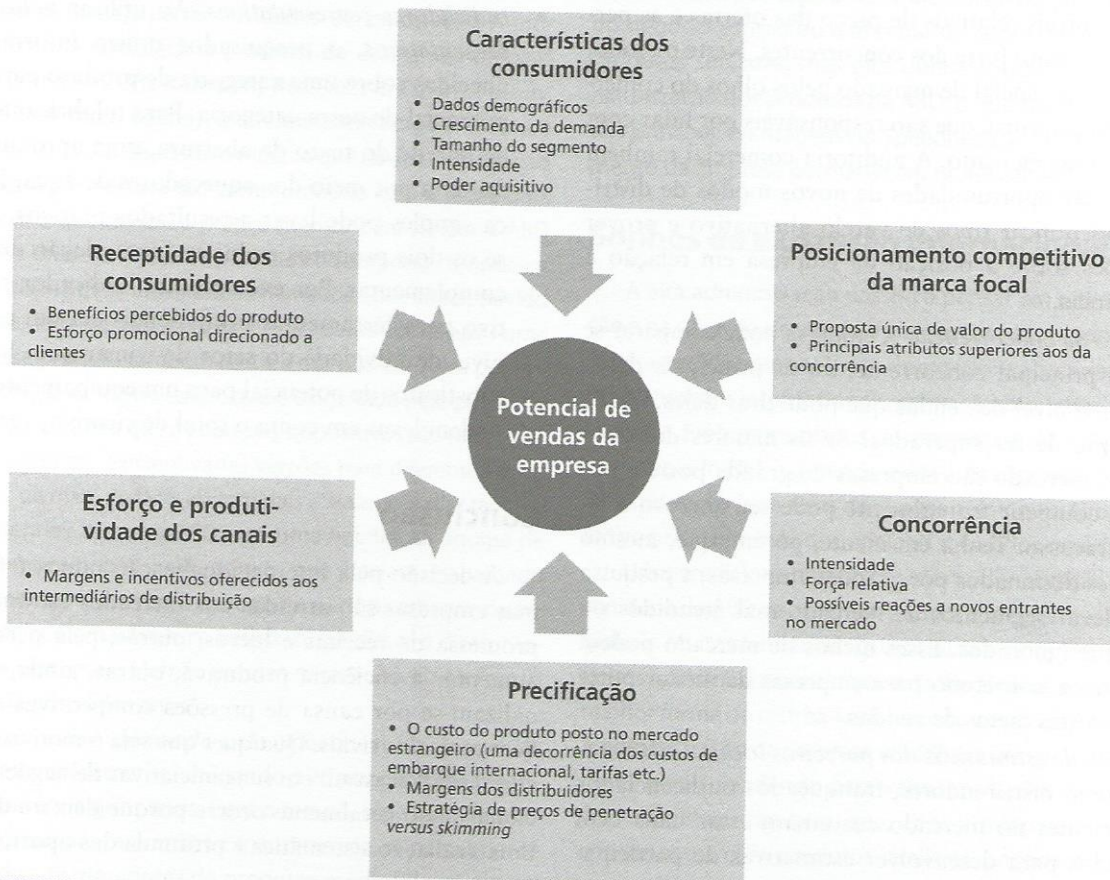
- **Acesso a canais de distribuição.** A capacidade de estabelecer e usar da melhor forma os intermediários do canal e a infraestrutura de distribuição no mercado visado determina o volume de vendas que a empresa poderá atingir.
- **Intensidade do cenário competitivo.** É provável que concorrentes locais ou estrangeiros intensifiquem seus esforços de marketing quando ameaçados por novos entrantes. Suas ações costumam ser imprevisíveis e nada fáceis de observar.
- **Precificação e financiamento das vendas.** O grau de atratividade da precificação e do financiamento tanto para consumidores quanto para membros do canal é essencial para a entrada inicial e o sucesso derradeiro.
- **Recursos humanos e financeiros.** A qualidade e a quantidade dos recursos da empresa constituem um dos principais fatores determinantes da competência e velocidade com que pode obter êxito no mercado.
- **Cronograma de penetração de mercado.** Uma importante decisão consiste em optar por uma entrada gradual ou rápida no mercado. A forma gradual proporciona à empresa tempo para desenvolver e alavancar os recursos e as estratégias mais adequadas, porém pode ceder alguma vantagem aos concorrentes de posicionamento no mercado. A entrada rápida pode permitir à empresa superar

- os concorrentes e obter as vantagens do pioneiro, mas também pode sobrecarregar seus recursos e capacidades.
- **Tolerância ao risco da alta administração.** Os resultados decorrem do nível de recursos que a alta gerência está disposta a comprometer, o qual, por sua vez, depende de seu grau de tolerância ao risco no mercado.
- **Conexões, contatos e habilidades especiais da empresa.** A amplitude da rede de relacionamentos da empresa no mercado — os contatos com clientes, membros do canal e fornecedores — pode exercer forte efeito sobre o sucesso do negócio.
- **Reputação.** A empresa pode obter êxito mais rapidamente no mercado se visar clientes já familiarizados com sua marca e reputação.

Uma avaliação tão abrangente deve levar a estimativas gerais do potencial de vendas, que os gestores podem comparar com os resultados vigentes de vendas das empresas estabelecidas no mercado, quando tais dados estiverem disponíveis.

Dessa forma, o processo de estimar as vendas de uma empresa assemelha-se a começar por múltiplos ângulos e em seguida convergir para uma estimativa final que se vale em grande parte do julgamento crítico. A Figura 12.3 apresenta uma estrutura para estimar vendas. Os gestores devem combinar informações de clientes, intermediários e concorrentes

Figura 12.3 Estrutura para estimar o potencial de vendas de uma empresa no mercado externo



e verificar se essa análise indica uma estimativa razoável. De modo geral, eles devem preparar várias estimativas baseadas no melhor, no pior e no mais provável cenários. Note-se também que chegar a tais estimativas exigirá premissas quanto ao grau de esforço, agressividade de preço, possíveis reações da concorrência, grau de esforço intermediário e assim por diante. Por fim, vale observar que as perspectivas de vendas de uma empresa baseiam-se tanto nos fatores controláveis (por exemplo, os preços cobrados de intermediários e consumidores) quanto dos incontroláveis (como a intensidade da competição). Em última instância, o processo de obter uma estimativa de vendas é mais uma arte do que uma ciência.

Métodos práticos de estimativa do potencial de vendas da empresa

É essencial para os gestores de empresas iniciar com os fatores sugeridos na Figura 12.3. Além disso, os profissionais experientes consideram as seguintes atividades muito úteis na estimativa do potencial de vendas de uma empresa em um mercado estrangeiro:

- *Pesquisa de intermediários e usuários finais.* A empresa pode pesquisar uma amostra de consumidores e distribuidores para determinar o nível do potencial de vendas.
- *Auditorias comerciais.* Os gerentes podem visitar os pontos de venda e questionar membros do canal para avaliar os níveis relativos de preço das ofertas e as percepções do ponto forte dos concorrentes. Neste método, estima-se o potencial de mercado pelos olhos do comércio (intermediários), que são responsáveis por lidar com o produto no mercado. A auditoria comercial também pode indicar oportunidades de novos modos de distribuição, identificar tipos de varejo alternativo e prover percepções sobre a posição da empresa em relação à concorrência.
- *Avaliação da concorrência.* A empresa pode comparar-se com seu principal concorrente, ou os principais deles, e estimar o nível de vendas que pode tirar deles. Quais rivais terão de ser superados? Se os maiores deles em um dado mercado são empresas de grande porte e poderosas, competir frontalmente pode ser oneroso e levar ao fracasso. Tenha em mente, porém, que, mesmo nos países dominados por grandes empresas, a pesquisa pode revelar segmentos de mercado mal atendidos ou totalmente ignorados. Esses nichos de mercado podem ser atrativos, sobretudo para empresas de menor porte com modestas metas de vendas.
- *Obtenção de estimativas dos parceiros locais.* Colaboradores como distribuidores, franqueados ou licenciados já experientes no mercado costumam estar mais bem preparados para desenvolver estimativas de participação de mercado e potencial de vendas.

- *Ações de marketing limitadas para testar o mercado.* Algumas empresas podem optar por adotar uma entrada limitada no mercado estrangeiro — uma espécie de teste de mercado — como forma de medir o potencial de vendas de longo prazo ou conhecer melhor o mercado. A partir desses resultados iniciais, é possível prever vendas de longo prazo.

Além desses métodos, outras técnicas também se revelam úteis nos cenários de países em desenvolvimento e mercados emergentes, onde as fontes de informações são notadamente escassas. Trata-se da *analogia* e dos *indicadores representativos*, que ilustramos no texto de abertura.

- *Analogia.* Ao usar o método da analogia, o pesquisador baseia-se em estatísticas conhecidas de um país para obter percepções do mesmo fenômeno em outro país semelhante. Por exemplo, se ele conhece o consumo total de bebidas cítricas na Índia — e pressupondo-se que os padrões de consumo desse tipo de bebida não variem muito no vizinho Paquistão — uma estimativa aproximada do consumo paquistanês pode ser calculada, naturalmente com um ajuste para a diferença de população. Outra ilustração seria para o comércio de antibióticos. Se uma empresa sabe por experiência que um número 'x' de frascos de antibiótico é vendido em um país com um número 'y' de médicos por mil pessoas, então se poderá supor que a mesma proporção (de frascos por mil médicos) será válida em um país semelhante.
- *Indicadores representativos.* Ao utilizar *indicadores representativos*, o pesquisador utiliza informações conhecidas sobre uma categoria de produto para inferir o potencial de outra categoria. Para o fabricante de papel de parede do texto de abertura, uma aproximação útil foi feita por meio dos aquecedores de água. Essa técnica simples pode levar a resultados práticos, sobretudo se os dois produtos exibirem uma relação de demanda complementar. Por exemplo, um indicador representativo para ferramentas profissionais em um país seria o nível de atividade do setor de construção. Indicadores substitutos de potencial para um equipamento cirúrgico podem levar em conta o total de cirurgias realizadas.

Conclusão

A decisão pela internacionalização nunca é fácil. Algumas empresas são atraídas aos mercados estrangeiros pela promessa de receitas e lucros; outras, pela perspectiva de aumentar a eficiência produtiva; outras, ainda, internacionalizam-se por causa de pressões competitivas e para não ficar atrás dos rivais. Qualquer que seja o motivo, quando as empresas fracassam em suas iniciativas de negócios internacionais, isso geralmente ocorre porque deixam de conduzir uma avaliação sistemática e profunda das oportunidades do mercado global.

Embora apresentemos as seis tarefas da avaliação de oportunidades no mercado global em ordem sequencial, as empresas nem sempre as seguem nessa sequência. Na verdade, é comum que adotem duas ou mais delas de modo simultâneo. Além disso, o processo é altamente dinâmico. As condições de mercado podem mudar, o desempenho dos parceiros, oscilar, e a intensidade competitiva, aumentar. Esses eventos dinâmicos requerem que os gestores avaliem constantemente suas decisões e compromissos. Eles devem estar propensos a mudanças de curso, de acordo com as circunstâncias.

Das seis principais tarefas, algumas das escolhas são inter-relacionadas. Por exemplo, a seleção de um parceiro de negócio dá-se muito mais em função do país. O tipo de distribuidor a se contratar deve variar de um mercado para outro, seja na Holanda, seja na Nigéria. O grau de risco político que as empresas podem esperar no segundo caso implica a necessidade de um parceiro com boas conexões políticas.

De modo análogo, em um mercado não tradicional como o Vietnã, uma empresa pode optar por um parceiro que sirva tanto como distribuidor quanto como conselheiro cultural.

O parceiro local de negócios é essencial ao sucesso dos negócios internacionais. Executivos experientes argumentam que nem o país mais atrativo conseguirá compensar por um parceiro inadequado. Embora a quantidade e a qualidade das informações de mercado tenham melhorado substancialmente, a maioria dos gestores tende a sentir dificuldade em identificar parceiros qualificados e interessados. Isso é especialmente válido nos mercados emergentes, onde pode haver escassez de intermediários, fornecedores, parceiros de *joint ventures* ou facilitadores competentes e profissionais. É bem provável que os mais qualificados já estejam comprometidos com outras empresas estrangeiras. Isso requer o recrutamento de candidatos de segunda ou até terceira opção e a alocação dos recursos adequados para aprimorar suas habilidades técnicas ou gerenciais.